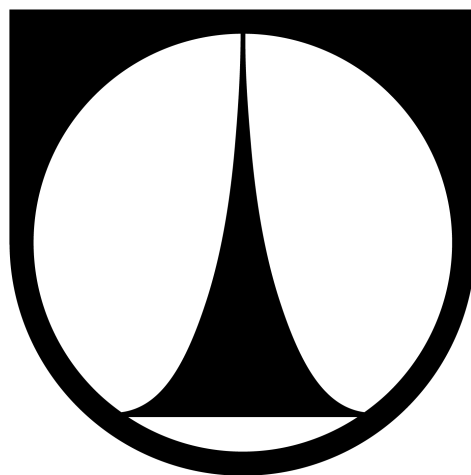


**TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**  
**Ekonomická fakulta**



**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**2014**

**Bc. Zuzana Prokopová, M.Sc.**

# **TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**

## **Ekonomická fakulta**

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

### **Marketingová strategie hotelu Ještěd**

### **Hotel Ještěd and its marketing strategy**

DP-EF-KMG-2014-23

Bc. Zuzana Prokopová, M.Sc.

Vedoucí práce: doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D., katedra marketingu

Konzultant: Petr Šmaus, jednatel společnosti Ještěd s r.o.

Počet stran: 96

Počet příloh: 7

Datum odevzdání: 29. 1. 2014

## **Zadání DIPLOMOVÉ práce studenta**

**Prohlášení**

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 29. 1. 2014



## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní doc. Ing. Jozefině Simové, Ph.D. za vstřícný přístup, cenné rady a připomínky, které mi poskytla při psaní této diplomové práce a korigovala ji správným směrem. Dále bych ráda poděkovala panu Petru Šmausovi, jednateři společnosti Ještěd s.r.o., který mi poskytl potřebná data k dokončení práce a byl vždy ochotný zodpovědět veškeré dotazy, včetně osobního interview na hotelu Ještěd. V neposlední řadě bych ráda poděkovala panu Ing. Vojtěchu Moudrému, rodině a přátelům za jejich podporu během psaní diplomové práce a celého studia na vysoké škole.

**ANOTACE:**

Tato diplomová práce se zabývá teoretickými východisky marketingové strategie a jejich aplikacemi na hotel Ještěd v Liberci. V průběhu práce je vymezena podstata a obecné postupy pro vypracování situační analýzy a marketingové strategie se zaměřením na hotelnictví. Praktická část práce se zabývá charakteristikou hotelu Ještěd a zpracovává strategické analýzy pro zkoumaný podnik. Na základě dat z analýzy tržního prostředí a SWOT analýzy byly navrženy cíle a změny v současném marketingovém mixu hotelu Ještěd. Tyto návrhy jsou zaměřeny především na prvky zvyšující hodnotu pro zákazníka a na zvýšení návštěvnosti v zimním období.

**KLÍČOVÁ SLOVA:**

marketingová strategie, hotelnictví, situační analýza, Ještěd, Liberec

**ANNOTATION:**

This dissertation work occupies with the theoretical background of a marketing strategy and its application to hotel Ještěd, located in Liberec. The main substance and general procedure of a situational analysis and marketing strategy with focus on tourism are discussed in this work. The practical part gives the basic information about hotel Ještěd and provides a strategic analysis of this explored company. Aims and changes in the current marketing mix were suggested on the basis of the market environment analysis and SWOT analysis. These proposals aim to increase a value for customer and quests turnout during the winter season.

**KEYWORDS:**

Marketing strategy, hotel industry, situational analysis, Ještěd, Liberec

## OBSAH

<b>Úvod</b> .....	13
<b>1 Cestovní ruch a hotelnictví v 21. století</b> .....	14
1.1 Cestovní ruch v České republice .....	15
1.2 Hotelnictví v České republice.....	16
<b>2 Teoretická východiska marketingové strategie</b> .....	17
2.1 Hodnota pro zákazníka .....	17
2.2 Situační analýza .....	18
2.2.1 Analýza tržního prostředí .....	18
2.2.1.1 Analýza makroprostředí .....	20
2.2.1.2 Analýza mikroprostředí .....	22
2.2.2 SWOT analýza.....	24
2.3 Marketingová strategie .....	26
2.3.1 Poslání a cíle .....	26
2.3.2 Formulace strategie.....	27
2.3.3 Marketingový Mix „8P“ .....	27
2.3.3.1 Product.....	28
2.3.3.2 Price .....	29
2.3.3.3 Place.....	30
2.3.3.4 Promotion .....	31
2.3.3.5 People .....	33
2.3.3.6 Packaging.....	34
2.3.3.7 Programming .....	34
2.3.3.8 Partnership .....	35
<b>3 Charakteristika Hotelu Ještěd</b> .....	36
3.1 Základní údaje .....	36
3.2 Základní charakteristika .....	36
<b>4 Situační analýza hotelu Ještěd</b> .....	39
4.1 Analýza tržního prostředí .....	39
4.1.1 Analýza makroprostředí .....	39
4.1.1.1 Politicko-legislativní faktory .....	39

4.1.1.2 Ekonomické faktory .....	42
4.1.1.3 Sociálně-kulturní faktory .....	43
4.1.1.4 Technologické faktory .....	44
4.1.1.5 Environmentální faktory .....	45
4.1.2 Analýza mikroprostředí .....	46
4.1.2.1 Konkurence .....	46
4.1.2.2 Zákazníci .....	48
4.1.2.3 Dodavatelé .....	50
4.1.2.4 Analýza dle Porterova modelu pěti sil .....	51
4.1.3 Analýza vnitřního prostředí .....	55
4.1.3.1 Organizační struktura .....	55
4.1.3.2 Vybrané ukazatele hotelu Ještěd .....	57
4.1.3.3 Analýza současného marketingové mixu .....	59
4.1.4 Analýza oblasti Liberecka jako destinace cestovního ruchu .....	62
4.2 SWOT analýza .....	66
<b>5 Návrh marketingové strategie hotelu Ještěd .....</b>	<b>70</b>
5.1 Poslání a cíle hotelu .....	70
5.2 Strategie .....	71
5.3 Marketingový mix .....	71
<b>Závěr .....</b>	<b>75</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>77</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>84</b>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Vnější a vnitřní prostředí firmy.....	19
Obrázek 2: PESTEL analýza .....	20
Obrázek 3: Porterových pět konkurenčních sil.....	22
Obrázek 4: Implementace SWOT analýzy .....	25
Obrázek 5: Strategický plánovací proces .....	26
Obrázek 6: Hotel Ještěd.....	37
Obrázek 7: Hotel Ještěd na mapě ČR.....	38
Obrázek 8: Cesta k hotelu Ještěd z centra města Liberce.....	38
Obrázek 9: Výdaje na ubytování a stravování v letech 2006-2012.....	43
Obrázek 10: Organizační struktura hotelu Ještěd .....	56
Obrázek 11: Roční náklady na jednoho zaměstnance (Kč).....	58
Obrázek 12: Průměrná vytiženost hotelu Ještěd v jednotlivých měsících.....	59
Obrázek 13: Podíl návštěvníků ČR v jednotlivých krajích za rok 2012 .....	62
Obrázek 14: Hosté hromadných ubytovacích zařízení Libereckého kraje .....	63
Obrázek 15: Turistické cíle v Libereckém kraji .....	65

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Ubytovací zařízení v turistickém regionu Český sever k 31. 12. 2012 .....	52
Tabulka 2: Faktory vyhodnocení Porterova modelu pěti sil.....	54
Tabulka 3: Počet zaměstnanců hotelu Ještěd.....	57
Tabulka 4: Vývoj cen pokojů hotelu Ještěd (Kč) .....	58
Tabulka 5: Silné a slabé stránky hotelu Ještěd .....	66
Tabulka 6: Příležitosti a hrozby hotelu Ještěd .....	68

## Úvod

Cestovní ruch a hotelnictví se v posledních letech zařadily mezi hlavní odvětví, která ve spoustě zemí po celém světě mají vliv na ekonomický růst, zaměstnanost a regionální rozvoj. Stále více lidí cestuje a nachází se mimo domov, ať už z důvodů pracovních či rekreačních. To zapříčinilo velký nárůst zájmu v oblasti hotelnictví. Současně s tím vzrostla i konkurence, která nutí hotely zvyšovat ubytovací standardy, rozšiřovat nabízený servis a neustále reagovat na požadavky současného vysoce turbulentního prostředí. Pro každý hotel, který se chce na trhu dlouhodobě udržet, je nezbytně nutné, aby do svého rozhodování implementoval strategické řízení, pomocí něhož definuje konkrétní cíle a metody vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti. Přesné určení těchto kroků bývá mnohdy náročné a jejich nesprávné stanovení ztěžuje podnikání především malým a středním hotelům. Vznikají tak zbytečné nedostatky, které mohou mít na činnost hotelu fatální dopad, přičemž k jejich odstranění stačí často pouze vhodně sestavená marketingová strategie. Tomuto kroku by měla předcházet situační analýza tržního prostředí, na základě níž jsou stanoveny cíle a strategie hotelu a jednotlivé prvky marketingového mixu.

Cílem této diplomové práce je analýza současné situace hotelu Ještěd a následné navržení marketingové strategie. V první části je věnována pozornost základním informacím o cestovním ruchu a hotelnictví v 21. století, vztahujícím se především k České republice. Druhá část se zabývá teoretickými východisky, týkajícími se marketingové strategie se zaměřením na hodnotu pro zákazníka, situační analýzu a marketingový mix „8P“ v hotelnictví. Praktická část práce definuje základní charakteristiku hotelu Ještěd, pro nějž je následně vytvořena situační analýza. Její součástí je analýza vnitřního a vnějšího tržního prostředí společnosti, analýza Liberecka jako destinace cestovního ruchu a SWOT analýza hotelu Ještěd. Na základě získaných informací je vytvořen návrh marketingové strategie, který má pomoci hotelu Ještěd eliminovat jeho současné nedostatky, a dosáhnout tak určitého zlepšení v tržním prostředí.



## **1 Cestovní ruch a hotelnictví v 21. století**

Pojem cestovní ruch je vysvětlován různými definicemi, ale v zásadě může být charakterizován jako krátkodobý přesun lidí na místa jiná, než je jejich místo trvalého bydliště, a to za účelem pro ně příjemných činností [1]. Tato definice víceméně vystihuje podstatu cestovního ruchu pro mnoho lidí, ovšem je zde opomíjeno, že lidé cestují i z pracovních a jiných důvodů, jejichž účelem není vždy jen zábava. Podle účelu cesty může cestovní ruch být rozdělen na rekreační, kulturně-poznávací, náboženský, vzdělávací, sportovní a zdravotní či politický a profesní [2]. Současně mohou být druhy cestovního ruchu rozlišovány dle typu aktivit v cílové destinaci (rekreace u moře, severské země, exotika či turistika ve vzdálených lokalitách). Ať už bude cestovní ruch klasifikován jakkoliv, jedno je společné – nutnost ubytování a stravování v dané oblasti. A právě z tohoto důvodu jsou s cestovním ruchem nejčastěji spojovány služby z oblastí ubytování, stravování a dopravy. Tato diplomová práce se zabývá pouze oblastí ubytování a zbylá odvětví jsou již mimo její rozsah.

Mezinárodní cestovní ruch zaznamenal celosvětově vzrůst z 25 milionů mezinárodních turistů v roce 1950 na 1 035 milionů v roce 2012. Tato velká expanze je očekávána i nadále a na rok 2030 se odhaduje až 1 800 milionů výjezdů po celém světě [3]. Celosvětové příjmy z mezinárodního cestovního ruchu jsou odhadovány na 2,1 bilionů USD za rok 2012. Nicméně, cestovní ruch ovlivňuje i příjmy v jiných sektorech, a to například v oblasti investic, zaměstnanosti či exportu [4].

Cestovní ruch se stal v posledních desetiletích nedílnou součástí našich životů, neustále se vyvíjí a mnozí jej považují za odvětví budoucnosti. Zaměříme-li se pouze na jednu podoblast cestovního ruchu, a tou je hotelnictví, zjistíme, že hotelnictví samotné dosahuje velkého rozmachu po celém světě a počet ubytovacích zařízení se každoročně zvyšuje. Velký rozvoj cestovního ruchu má za následek změnu dalších faktorů. Mění se tradiční podoba hotelových zařízení, vytvářejí se řetězce a hotelové skupiny, vzniká nový typ hotelových služeb a mění se zákaznickovy preference [5, 6].

## 1.1 Cestovní ruch v České republice

Nejen celosvětově, ale i pro Českou republiku je cestovní ruch velmi důležitý. Za rok 2012 utratili zahraniční turisté v České republice 137,8 miliardy korun, což je o 2,1 miliardy více oproti roku předchozímu [7]. Rostoucí poptávka po turistice v této zemi byla zaznamenána především mezi návštěvníky z Ruska, Německa, Číny, USA a pobaltských zemí [8]. Tito turisté jsou pro český cestovní ruch velmi důležití nejen díky velkému počtu návštěvníků, ale také vzhledem k jejich nadprůměrné délce pobytu a vysokým útratám [9].

Česká republika je ve většině evropských zemích stále v povědomí jako část „východní“ Evropy a někteří ji tak stále nepovažují za dostatečně atraktivní pro výběr své dovolené. Toto mylné označení naštěstí postupně upadá a Česká republika se již pomalu stává čím dál oblíbenějším a častějším turistickým cílem. Mezi hlavní turistická lákadla se řadí především hlavní město Praha (Pražský hrad, Chrám sv. Víta, pražská ZOO) a lázeňská města [10].

Mezi silné stránky České republiky patří především relativně nízké ceny, geografická dostupnost, vysoká atraktivita Prahy, lázeňská města, krajina a kulturní dědictví. Naopak jako slabé stránky byly identifikovány nedostatečná reklama a znalost České republiky, malá komunikace České republiky s okolními zeměmi, malé povědomí o mimopražských zajímavostech a absence moře [8].

Nicméně Česká republika si uvědomuje důležitost cestovního ruchu, a snaží se tak postupně prezentovat zemi více v zahraničí, komunikovat a propagovat ji a její atraktivitu. Současně se zvyšuje kvalita služeb a ubytovacích zařízení, zlepšuje se způsob orientace zákazníků v nabídce a v neposlední řadě ochrana spotřebitele a snaha o jeho spokojenost, která případně povede ve verbální doporučení (tzv. word of mouth) této země mezi známými [9].

## 1.2 Hotelnictví v České republice

Ubytovací zařízení a možnost přespat mimo domov jsou jedny z nejpodstatnějších faktorů, které je třeba zohledňovat při rozvoji cestovního ruchu a turistiky. V České republice má hotelnictví dlouhou tradici. Vznik a vývoj je spjat především s rozvojem obchodu a od druhé poloviny 19. století dochází k postupnému vývoji hotelového průmyslu. Vzhledem k historickým událostem v České republice se hotelnictví vyvíjelo oproti západním zemím Evropy mnohem kratší dobu a teprve od roku 1989 se český hotelový průmysl dočkal velkého rozmachu. Od roku 1999 se české hotelnictví zaměřuje především na zlepšení kvality ubytovacích služeb, a vyrovnává se tak okolním vyspělejšími zemím [11].

Vývoj českého hotelového průmyslu může být vyvozován i z údajů Českého statistického úřadu [12]. Přestože průměrné celkové množství hotelových zařízení se za poslední roky nemění zásadním způsobem (viz příloha A), mohou být pozorovány změny v poměru, co se typu hotelového zařízení týče. Upadají turistické ubytovny a levnější jednohvězdičkové hotely, které jsou nahrazovány kvalitnějšími a dražšími vícehvězdičkovými hotelovými zařízeními. V současnosti (k roku 2012) je registrováno v České republice 7 631 hromadných ubytovacích zařízení, jejichž celková kapacita činí 472 015 lůžek (8% růst lůžek od roku 2000) [12].

Po celém světě je v hotelovém průmyslu zavedena klasifikace a standardizace hotelových zařízení, která pomáhá ubytování rozlišit dle jejich kvality a nabízených služeb, a současně určuje minimální požadavky, které musí být splněny jednotlivými třídami (viz příloha B). Nejinak je tomu v České republice, která má od roku 2004 svou vlastní oficiální jednotnou klasifikaci ubytovacích zařízení. Tento projekt vznikl za podpory Asociace hotelů a restaurací České republiky (AHR ČR), Sdružení podnikatelů v pohostinství, stravovacích a ubytovacích službách ČR (UNIHOST), a to za podpory Ministerstva pro místní rozvoj ČR a centrály cestovního ruchu Czech Tourism. Tento systém má pomoci se selekcí ubytovacích zařízení, transparentností nabízených služeb, otevřením se trhu či lepší orientací pro spotřebitele [13, 14]. Od roku 2010 je Česká republika i součástí klasifikačního systému Hotelstars Union, jehož účel je sjednocení klasifikace mezi prozatím 11 evropskými zeměmi [15].

## **2 Teoretická východiska marketingové strategie**

Marketingovou strategií se rozumí veškeré aktivity marketingového oddělení, které vedou ke zvýšení prodeje, získání a udržení si konkurenční výhody a k dosažení většího podílu na trhu. Tyto aktivity musí být správně identifikovány, naplánovány a implementovány v rámci dlouhodobého plánu podniku. Pro udržení trvalé prosperity podniku musí být marketingová strategie lepší než u konkurenčních podniků. Důležité je se zaměřit na potřeby zákazníků, poskytovat jim hodnotu a současně být ziskový. To se povede jen tehdy, pokud bude podnik neustále aktivní, bude sledovat a zlepšovat proces poskytování hodnoty zákazníkům [16].

Marketingová strategie vychází především ze situační analýzy tržního prostředí podniku, SWOT analýzy a marketingového výzkumu. Kromě poskytování hodnoty zákazníkům je smyslem marketingové strategie také plnění marketingových cílů podniku a směřovat jej správným směrem na základě vhodně stanovené strategie. Veškerá strategická rozhodnutí by měla být v souladu s cíli a vizemi, které si stanovil. Marketingová strategie je tedy neustálá, komplexní a dlouhodobá snaha podniku o optimalizaci jeho rozvoje. Strategické plánování by mělo být zaměřeno především na zvyšování hodnoty pro zákazníka a jeho potřeby. Hodnotový management je nedílnou součástí současného podnikatelského prostředí, který pomáhá získat konkurenční výhodu a vytváří vztah se zákazníky [17].

### **2.1 Hodnota pro zákazníka**

V dnešním vysoce konkurenčním prostředí již není centrem pozornosti produkt, ale především vztahy se zákazníky. Hlavní složkou v podnikání a tvorbě strategie by měl být zákazník a zvyšování přidané hodnoty. Přidaná hodnota zákazníka představuje stav, kdy přijímaná hodnota převýší očekávanou. Očekávaná hodnota se liší u jednotlivých zákazníků dle jejich zkušeností, míry uspokojení, potěšení a vnímání kvality a ceny. Tvorba hodnoty pro zákazníka je v současnosti pro podnikání klíčovým prvkem a podnikové aktivity by měly být zaměřeny na budování pevného vztahu se zákazníkem. Budování vztahu zahrnuje zákazníkovo udržení (loajalitu), rozpoznání pro něj nejvyšších očekávání a zaměření se na procesy, jež je maximalizují. Je nutno se postupně soustředit

na vlastnosti výrobků a služeb, které zákazník pokládá za důležité, a zvyšují tak nejvíce vnímanou hodnotu [18, 19].

V hotelnictví je princip zvyšování hodnoty pro zákazníka neméně důležitý. Host vyhledává určitou hodnotu a hotelový management by ji měl poskytnout a pokusit se ji překonat. Hotelových prvků, které vytvářejí hodnotu, je spousta a závisí nejen na důvodu hostova ubytování. Současně jsou zde aspekty, které mají vliv jak před ubytováním v hotelu, tak i v průběhu pobytu. Mezi ty nejdůležitější, které hosté hodnotí, patří lokalita, značka (jméno hotelu), reputace, vybavení, poskytované služby a kvalita v poměru k ceně. Komunikace s personálem, funkční servis či služby související s restauračním zařízením byly rozpoznány jako další důležité faktory pro hosta [20, 21]. Marketingový mix a veškeré poskytované hotelové služby by měly být uzpůsobeny dle zákaznickových požadavků a přání. Hostům by měly být nabídnuty služby v hmotné i nehmotné formě, které předčí jejich očekávání, a celková zákaznickem vnímaná hodnota je tak vysoká. Je třeba sledovat připomínky, snažit se jim vyhovět, komunikovat se zákazníkem a soustředit se na aktivity, které nejvíce zvyšují prestiž. Tímto způsobem lze vytvářet pevné vztahy s hosty, o které by každá podnikatelská jednotka měla usilovat.

## **2.2 Situační analýza**

Situační analýza umožňuje managementu zhodnotit současnou situaci podniku. Na základě této analýzy se vyhodnotí předpokládaný budoucí úspěch podniku a jakým směrem by se měl management ubírat. V rámci situační analýzy se identifikují a ohodnotí veškeré relevantní faktory, které s největší pravděpodobností budou mít vliv na budoucí vývoj podniku a volbu strategie.

### **2.2.1 Analýza tržního prostředí**

Pro každé strategické plánování je základním krokem analýza současného postavení daného podniku. V hotelnictví je tomu stejně jako v jakémkoliv jiném odvětví, a pokud chce hotel správně fungovat a zajistit vhodný a efektivní strategický plán, musí nejprve zanalyzovat současnou situaci. Analýzu lze provést na různých úrovních a různými

metodami. Nejvhodnější způsob, jak zjistit aktuální pozici hotelového zařízení, je vytvořit analýzu vnitřního a vnějšího prostředí hotelu [1]. Je ale třeba si nejprve uvědomit, co vlastně do vnitřního a vnějšího prostředí patří. Obrázek 1 zobrazuje rozdělení podnikatelského prostředí, včetně jednotlivých prvků, které jsou jeho součástí.



Obrázek 1: Vnější a vnitřní prostředí firmy  
Zdroj: zpracováno na základě [22 s. 54]

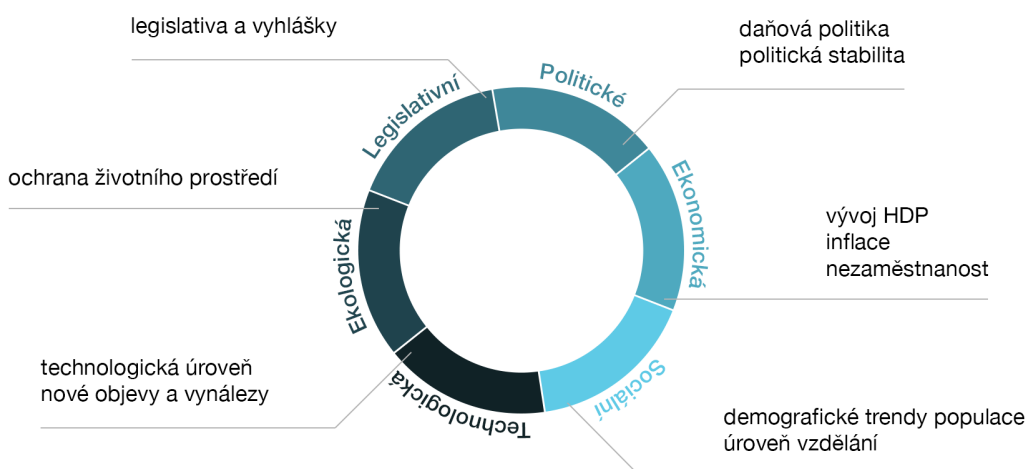
Jak znázorňuje obrázek 1, vnitřní prostředí je vše, co se týká samotné organizace jako takové, její kultury, hierarchie, zdrojů, zaměstnanců a managementu. Naopak vnější prostředí obsahuje vše mimo podnik samotný. Vnější prostředí je možno dále rozdělit na mikroprostředí a makroprostředí. V rámci mikroprostředí se zkoumají zákazníci, konkurence, dodavatelé, odběratelé a veřejnost. Často využívaným nástrojem odborníky pro analýzu je Porterův model pěti konkurenčních sil (Porter's Five Forces). Naopak v makroprostředí jsou zahrnuty veškeré politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické vlivy. Tyto vlivy identifikuje PEST analýza. Někdy se též přidávají další faktory, a to životní prostředí a legislativní. Pak je možné hovořit o PESTEL analýze [22].

### 2.2.1.1 Analýza makroprostředí

V rámci analýzy nejvzdálenějšího okolí hotelu je zaměřena pozornost na tzv. *makroprostředí*. Zkoumají se hlavní externí vlivy, které hotelové prostředí formují, ale hotel samotný je ovlivnit nemůže. Tyto determinační faktory může podnik pouze předvídat a snažit se na ně co nejefektivněji reagovat. Makroprostředí má vliv především na produkt, trh a způsob, jakým hotel produkt a služby nabídne zákazníkovi. Současně je také možné uvažovat o působení na hotelové podnikatelské prostředí ve třech různých úrovních, a to na úrovni národní, evropské či celosvětové. Z těchto důvodů je důležité vědět, k jakým účelům následná analýza má sloužit, a tomu přizpůsobit její formát a rozsah [1].

Nejčastěji používaný model k identifikaci těchto externích vlivů je tzv. PEST analýza, často rozšiřována na PESTEL analýzu. Název tohoto modelu je odvozen od počátečních písmen vlivů:

- P** – *political* (politický)
- E** – *economic* (ekonomický)
- S** – *social-cultural* (sociálně-kulturní)
- T** – *technological* (technologický)
- E** – *environmental* (environmentální)
- L** – *legal* (legislativní)



Obrázek 2: PESTEL analýza

Zdroj: zpracováno na základě [22 s. 56]

Politické vlivy odráží funkci vlády, bývají to nejčastěji různé legislativní změny, pracovní právo, politická stabilita, daňová politika nebo podpora zahraničního obchodu. Do ekonomických aspektů spadají veškeré makroekonomické ukazatele, tedy inflace, trend HDP, úroková míra, množství peněz v oběhu, míra nezaměstnanosti, spotřeba či ceny produktů. Sociální vlivy naopak zahrnují kulturní a demografické změny. Těmi jsou mobilita a demografické trendy populace, rozdělení příjmů, životní styl a postoje k práci a volnému času, úroveň vzdělání, životní hodnoty a rozložení spotřeby. Technologické vlivy zahrnují veškeré inovace jako nové technologické aktivity a výrobky, obecnou technologickou úroveň, objevy a vynálezy, rychlost technologického přenosu, morální zastarání či výši výdajů na výzkum a podporu vládou. V rozšířené formě PEST analýzy se uvádí dále environmentální vlivy, tedy vše, co se týká životního prostředí (především oblasti znečištění, odpadu, počasí, klimatické změny a vztah daného podnikatelského subjektu k životnímu prostředí). Jako poslední externí faktor se uvádí legislativní vlivy, které zahrnují různé vyhlášky a legislativní omezení týkající se například zdraví a bezpečnosti práce nebo omezení fúzí a akvizic [17, 22].

Pro manažery je velmi důležité, aby analyzovali, jak se tyto faktory mění a jaký budou mít vliv do budoucnosti na daný podnik. Mnoho z těchto faktorů je vzájemně propojeno. Například technologická změna může změnit faktor ekonomický (vznik nových pracovních pozic), sociální (více volného času), ale zároveň i environmentální (snížení znečištění). Díky těmto vzájemným vztahům může dojít k velmi rozsáhlé a obtížné analýze, a proto je třeba se soustředit při tvorbě PESTEL analýzy pouze na klíčové prvky.

Identifikace klíčových faktorů, které s největší pravděpodobností ovlivní úspěch či neúspěch firmy, je mnohem důležitější, než být zahlcen velkým počtem všech potenciálních vlivů. Typické klíčové faktory se samozřejmě liší dle průmyslu a sektoru. V hotelnictví tak mohou být největší starostí například sociální změny v trendech a poptávce, různá legislativa týkající se kvality a provozu hotelu, změna podpory financování vládou, vyhlášky týkající se životního prostředí nebo změny cen (benzín, jídlo). Soustředění se právě jen na klíčové prvky může pomoci manažerům adresovat jejich nejvyšší priority, a stanovit tak s největší pravděpodobností co nejefektivnější strategický plán [22].



### 2.2.1.2 Analýza mikroprostředí

Další velmi důležitá součást úspěšného strategického a marketingového plánování je analýza vnějšího *mikroprostředí*. Pokud je řeč o mikroprostředí, mají se na mysli základní hybné síly vnějšího prostředí, vyskytující se v daném odvětví a které zásadním způsobem ovlivňují činnost podniku [23].

Za nejznámější a nejpoužívanější nástroj pro analýzu hybných faktorů je považován model Pěti konkurenčních sil od Michaela Portera. Porter [23] identifikoval pět faktorů, které rozhodují o dlouhodobé atraktivitě trhu a pomáhají analyzovat konkurenční prostředí. Na obrázku 3 je znázorněn Porterův model pěti sil, jehož jednotlivé složky jsou – dodavatelé, substituty, zákazníci, bariéry vstupu do odvětví a rivalita stávající konkurence v daném segmentu.



Obrázek 3: Porterových pět konkurenčních sil  
Zdroj: zpracováno na základě [23 s. 27]

Obtížnost vstupu do odvětví má vliv na stupeň potenciální konkurence. Hrozba nově příchozích konkurentů na trh závisí na rozsahu a síle vstupních bariér. Bariéry vstupu na trh představují první překážku, která musí být překonána, pokud chce podnikatelská jednotka vstoupit na trh a být schopná úspěšně konkurovat. Vysoké bariéry vstupu pak chrání současný stav trhu a ztěžují vstup novým konkurentům. Nejčastější bariéry vstupu jsou rozsah výroby a zkušenost konkurentů, přístup k dodavatelům a distribučním kanálům, legislativní a vládní akce, diferenciací či očekávaná odplata od stávajících firem, například formou cenové války [23].

Zákazníci jsou nezbytným elementem pro podnik a jeho přežití. Do skupiny zákazníků řadíme jak konečné spotřebitele, tak větší odběratele, kteří produkty teprve prodávají konečným zákazníkům. Ti ale mají někdy velkou vyjednávací sílu, a jsou tak schopni z velké části ovlivnit zisk podniku. Zákazníci (spotřebitelé, odběratelé) mají velkou vyjednávací moc v případech, kdy jsou nízké náklady na změnu dodavatele, zákazníci jsou koncentrováni do menšího počtu větších skupin, nebo v případě, kdy zákazníci hrozí osamostatněním se a výrobou produktů jimi samotnými, a tak vznikem nové konkurence.

Stejně jako zákazníci, i dodavatelé mají moc vyjednávání. Dodavatelé jsou důležití pro podnik z důvodu zásobování a dodávání potřebných základních surovin a materiálu. V případě, kdy jsou dodavatelé koncentrováni a je jich málo, mají vysokou moc vyjednávání, a mohou tak ovlivnit ceny zásadním způsobem. Dodavatelé mají moc i v případě, kdy náklady na změnu dodavatele jsou příliš vysoké či hrozí vytvořením si vlastního přímého kontaktu se zákazníky, a vynecháním tak jednoho distribučního mezistupně [22].

Další důležitý faktor, který ovlivňuje úspěšnost podniku, je hrozba substitutů. V momentě, kdy je pro spotřebitele lehké a levné změnit dodavatele, je těžší si zákazníka udržet. Hrozba substituce je závislá na poměru cena/výkon u daného produktu (výrobku, služby) a na možnosti náhrady z jiného průmyslového odvětví. Substituce může nastat jak v rámci daného odvětví (produkty stejného typu, ale jiní výrobci), tak i vně odvětví (například divadlo za kino, auto za vlak).

Všechny předchozí konkurenční faktory mají vliv na současný počet konkurentů na trhu. Nízké bariéry vstupu, jednoduchost substituce, vysoká vyjednávací schopnost dodavatelů a odběratelů stěžují podmínky podnikání v daném sektoru. V zásadě je možné říci, že čím větší konkurenční rivalita, tím horší jsou podnikatelské podmínky. Identifikace těchto pěti Porterových konkurenčních sil slouží k snazšímu rozhodování, zda je výhodné a reálné v daném sektoru podnikat a jaké podmínky a okolnosti by měly být brány v potaz. Tento model poskytuje užitečný přehled o podnikatelském prostředí v daném odvětví a identifikuje míru jeho atraktivnosti [22, 24].

### 2.2.2 SWOT analýza

Nejčastější metoda pro identifikaci současného postavení podniku na trhu je tzv. SWOT analýza. Tato metoda poskytuje přehledný souhrn jak vnitřních slabých a silných stránek, vztahujících se k podniku a konkurenci, tak externích příležitostí a hrozeb [25]. Je možné říci, že SWOT analýza by měla poskytnout přehledný souhrn předchozích analýz. Jejím cílem je pomoci organizaci s vytvořením strategického plánu tak, aby se efektivně přizpůsobila a reagovala na vnější hrozby a příležitosti v rámci jejích vnitřních slabých a silných stránek [26]. Název metody je odvozen od počátečních písmen jednotlivých složek této analýzy:

- S** - *strengths* (silné stránky)
- W** - *weaknesses* (slabé stránky)
- O** - *opportunities* (příležitosti)
- T** - *threats* (hrozby)

Jak již bylo zmíněno výše, hrozby a příležitosti se vážou k vnějšímu prostředí hotelu. Monitorují jak makrookolí, tak mikrookolí. Správný marketing je charakterizován nalezením tržních příležitostí, jejich rozvojem a následnou profitabilitou. Tržní příležitost je definována jako oblast zákaznických potřeb a zájmů, v níž má firma velkou pravděpodobnost dosažení zisků. Tři hlavní způsoby, jak tyto tržní příležitosti získat, jsou dle Kotlera a Kellera [17] buďto nabídnutí zákazníkům žádaný produkt, nebo poskytnutí zavedeného produktu v nové či vylepšené podobě, nebo nabídnutí něčeho úplně nového. Nejčastější metody pro získání tržní příležitosti jsou:

- nižší cena oproti konkurenci
- nový produkt
- nová vlastnost či použití produktu
- rychlejší či pohodlnější dodání a jiné dodatekové služby
- přizpůsobení produktu zákazníkům

Naproti tomu silné a slabé stránky analyzují prostředí uvnitř firmy a je na každém podniku, aby tyto faktory identifikoval, a mohl je tak následně využít ve svůj prospěch. Z hlediska vnitropodnikové analýzy se nejčastěji zkoumají mezilidské vztahy, kultura, kvalita managementu či organizační model [17].

Úspěšná aplikace SWOT analýzy je závislá na tom, jak dobře dokáže hotel zhodnotit tyto oblasti. Měla by být prováděna pro každou důležitou oblast podniku a je nutné dosáhnout objektivního pohledu na silné a slabé stránky společnosti ve vztahu ke konkurenci. Zahrnout kritiku, ale i vyzdvihnout, v čem se hotel diferencuje. Stejně tak je třeba identifikovat možné externí hrozby a příležitosti, které mohou mít na podnik vliv a neměly by být opomíjeny při následném strategickém plánování [16].

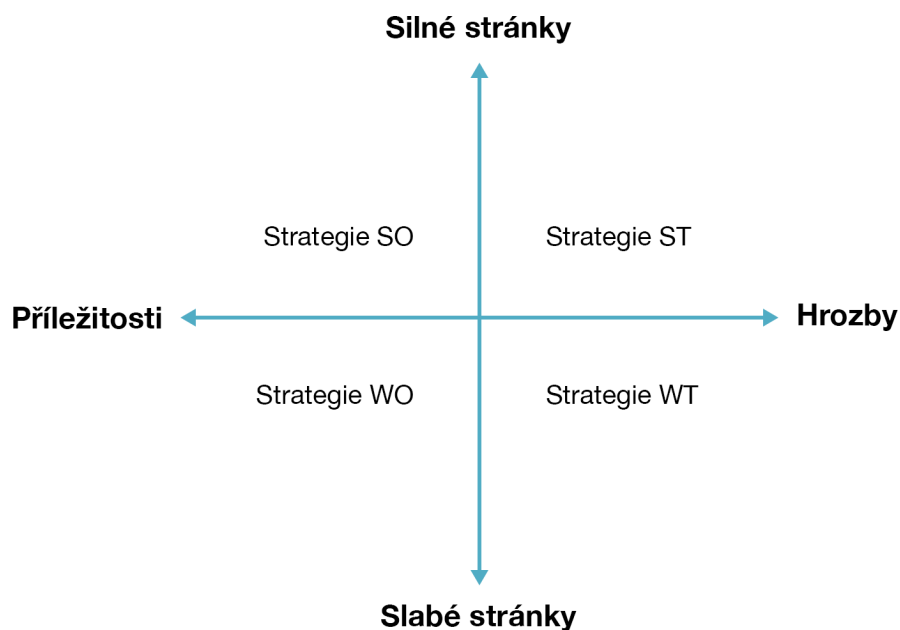
Na základě informací získaných ze SWOT analýzy může podnik implementovat jednu ze čtyř strategií podle toho, jakým směrem se vydá a jaké prvky analýzy bude považovat za nejvhodnější či nejdůležitější pro následující kroky. Na obrázku 4 jsou znázorněny čtyři směry, kterými se podnik může vydat:

*SO* - pomocí silných stránek získat příležitost (výhodu)

*ST* - pomocí silných stránek odstranit či se bránit hrozbám

*WO* – odstranění slabých stránek využitím příležitostí

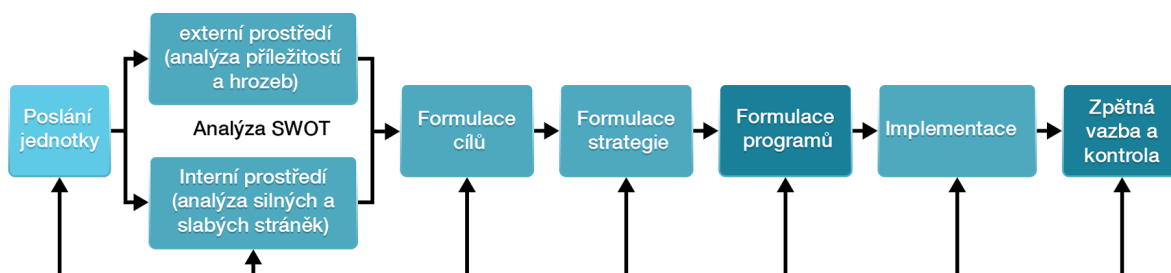
*WT* - minimalizování nákladů a odolávání hrozbám (rizikům)



Obrázek 4: Implementace SWOT analýzy  
Zdroj: zpracováno na základě [16]

## 2.3 Marketingová strategie

Sestavení marketingové strategie je součástí strategického plánování podnikatelské jednotky. Jednotlivé kroky strategického plánovacího procesu jsou zobrazeny na obrázku 5.



Obrázek 5: Strategický plánovací proces

Zdroj: zpracováno na základě [17 s. 48]

Formulace poslání podnikatelské jednotky je prvním krokem strategického plánování. SWOT analýza poskytuje jednotce souhrnný přehled situační analýzy podniku, na základě něhož dále definuje podnikatelské cíle a strategie. Mezi nejčastěji uváděné strategie patří Porterovy generické strategie: celkový náskok v nákladech, diferenciaci, zaměření. Následující kroky strategického plánování jsou formulace programů (sestavení marketingového mixu), implementace a na závěr jejich kontrola a zpětná vazba [17].

### 2.3.1 Poslání a cíle

Poslání je široce definovaná vize podnikatelské jednotky a je stanoveno v rámci širší odpovědnosti ke společnosti. Může znít například: „Poskytnout hostům pobyt nejvyšší kvality v Libereckém kraji.“ Cíle podniku by měly být formulovány na základě SWOT analýzy a oproti poslání jsou již konkrétně definované. Cíle by měly být hierarchicky seřazeny podle důležitosti, měly by být realistické a konzistentní [17].

### 2.3.2 Formulace strategie

Cíle představují, čeho chce hotel dosáhnout, strategie pak indikuje postup, jakým těchto cílů dosáhnout. Formulace marketingové strategie je nedílnou součástí strategického plánování a každá podnikatelská jednotka by si měla zvolit formu strategie, kterou se budou ubírat další kroky marketingového plánování. Mezi nejčastěji používané strategie patří Porterovy generické strategie:

*Celkový náskok v nákladech* – snaha dosáhnout nejnižších výrobních a distribučních nákladů, a získat tak konkurenční výhodu.

*Diferenciace* – zlepšení výkonu v oblasti, která je pro většinu zákazníků nejvíce důležitá. Poskytnutí odlišného zboží a služeb.

*Zaměření* – specializace na úzký segment zákazníků a jeho dokonalé poznání. Následná snaha o získání konkurenční výhody v nákladech nebo diferenciaci.

Strategie je definována jako řada různých aktivit vedoucích k vytváření jedinečné a hodnotné pozice. Podnikatelská jednotka by měla provádět jiné aktivity než její konkurence, nebo stejné aktivity, ale odlišně. Na základě definované strategie se dále určí marketingové nástroje, pomocí nichž se bude podnikatelská jednotka snažit dosáhnout stanovených cílů. Těmito nástroji je marketingový mix [23].

### 2.3.3 Marketingový Mix „8P“

Marketingovým mixem jsou nazývány nástroje a techniky používané manažery a marketingovými pracovníky k realizaci marketingového konceptu, jenž zahrnuje veškeré činnosti za účelem uspokojení zákazníků. Současně se firma snaží dosáhnout svých stanovených marketingových cílů na trhu. Musí se jen rozhodnout, jak nejeefektivněji rozdělit marketingový rozpočet mezi jednotlivé složky marketingového mixu, aby dosáhla požadovaného cíle [16].

V tradičním pojetí je marketingový mix nazýván „4P“, tj. *Produkt* (Product), *Cena* (Price), *Místo* (Place) a *Propagace/Komunikace* (Promotion). Nicméně v současné době se v hotelovém průmyslu a cestovním ruchu přidávají i segmenty *Lidé* (People), *Sestavování balíků služeb* (Packaging), *Programová specifikace packagů* (Programming) a *Spolupráce* (Partnership). Těchto osm složek marketingového mixu se nazývá „8P“ a měly by být využívány při plánování v oblasti hotelnictví a služeb, neboť všechny tyto složky jsou důležitou součástí marketingové strategie, na níž závisí úspěšnost hotelu [17, 26].

### 2.3.3.1 Product

*Produktem* je chápána myšlenka, služba, zboží či jejich kombinace, která má schopnost uspokojit přání a potřeby zákazníků [25]. Je to soubor hmotných a nehmotných prvků poskytujících zákazníkům užitek a je bezesporu jádrem veškerého marketingu v cestovním ruchu a hotelnictví. To, co hotel nabízí a poskytuje, je pro zákazníka rozhodující faktor při vytváření jeho výsledného úsudku o nabízeném produktu. Nesmí se tedy opomíjet, že jakákoliv maličkost, kterou zákazník neboli host hotelu považuje za nedostatek, se projeví v jeho celkovém dojmu na hotel a jeho nabízené služby [5, 16].

Při plánování produktu je třeba myslet ve třech úrovních [2]. Jádrem produktu je hlavní podstata, proč ho zákazník kupuje a žádá. Tento základní produkt přináší uspokojení potřeb zákazníka. Teprve následně je již zmíněné jádro přeměněno pracovníky marketingu v reálné zboží a službu. Ten pak představuje skutečný produkt, který je zákazníkovi nabízen a zahrnuje pět charakteristických prvků: kvalitu, provedení, styl, design, značku a případně obal. Teprve poté je produkt rozšířen o tzv. periferní neboli doplňkovou složku. Ta přidává určitou hodnotu k základnímu produktu a zákazníkovi je nabídnut celkový soubor, který by měl uspokojit všechna jeho přání, a dokonce i některé navíc, o kterých dosud neuvažoval [1]. Mělo by se ovšem zohledňovat, že každý zákazník, host hotelu, je jiný. Každý má jiné představy a požadavky, jiné zkušenosti a i nároky každého jedince se časem vyvíjí a mění. Proto je velice těžké uspokojit všechny zákazníky a mnohdy hotelový management nemůže zajistit všechny proměnné. Počasí a jiné mimo-hotelové zážitky také úzce souvisí s výsledným názorem na produkt. I přes rozdílnost zákaznickových preferencí, lze nabídnout alespoň uspokojující produkt a případné nedostatky se snažit doladit

vzájemnou komunikací se zákazníkem [27]. Právě v doplňujících službách vidí Beránek [11] největší konkurenční výhodu a jak se odlišit a stát přitažlivější pro cílový trh. Mezi tyto rozšiřující služby je zahrnut například rezervační systém, informační služby či ochota personálu. V oblasti jídla a nápoje (tzv. Food and Beverage) se jedná o rychlost obsluhy, kvalitu a nabídku jídla, rezervaci či soukromí a celkové prostředí jídelního prostoru [28].

Dynamika hotelového prostředí vyžaduje neustálé sledování nabídky produktů a služeb a upravovat ji jak dle úspěšnosti, či neúspěšnosti, tak dle aktuálních požadavků zákazníků. Hotelový management může dosáhnout optimálního sortimentu služeb za podmínek, že jsou vybrány vhodné služby do produktového mixu, stanoví se jejich optimální rozsah, rozpoznají se služby přinášející největší zisk a pro svou nabídku si hotel vytvoří co nejlepší pozici na trhu, a dostane se do povědomí nejen zákazníků, ale i potenciálních hostů [29].

#### **2.3.3.2 Price**

*Cena* představuje peněžní hodnotu požadovanou za nabízený produkt. Cena je jediným marketingovým nástrojem, který vytváří příjmy, zatímco všechny ostatní prvky marketingového mixu představují náklady a výdaje [26]. Cena je ovlivňována interními a externími faktory a je nutné sledovat nejen fixní a variabilní náklady hotelu, ale brát v úvahu i podmínky trhu a reagovat na dané změny [27].

Z hlediska hotelu má tvorba ceny klíčovou roli na jeho konkurenceschopnost. Management hotelu musí brát v potaz charakter a image produktu a jeho jednotlivých složek. Substituovatelnost produktu, jeho zprostředkování, současná pozice hotelu na trhu, časové období a cenová válka v mimosezonním období, ale i vlivy vnějších faktorů (kurz měny, taktické konkurenční ceny) mají velký vliv na tvorbu výsledné ceny [1]. Jak uvádí Beránek [11], mezi hlavní vnější faktory ovlivňující cenu patří konkrétní spotřebitelská poptávka, konkurence a její cena, ekonomické a legislativní faktory, ale také výše zmíněné sezónní výkyvy a image ubytovacího zařízení. Mezi hlavní vnitřní faktory řadí autoři kapacitu hotelového zařízení, nabídku a kvalitu služeb a zařízení, obchodní politiku hotelu či umístění. Foret, Foretová [2] tvrdí, že právě lokalita hotelu je nejdůležitějším faktorem, od kterého se cena odvíjí.



Důležitou roli při tvorbě ceny hraje také sezónnost. V cestovním ruchu a hotelnictví je obecně známo, že poptávka je nejvyšší během vrcholové sezóny, tudíž i ceny jsou obvykle nejvyšší. Naopak ve střední a nízké sezóně bývají ceny nižší vzhledem k menší poptávce po ubytování hotelového zařízení a nižší cena je tak jeden z mála faktorů, jak stabilizovat alespoň minimální nutnou klientelu k udržení chodu hotelu [25].

Jak tvrdí Morrison [25], nejdůležitější při tvorbě ceny je mít přehled o konkurenci, jejích cenách, nabídkách a kvalitě. Jedině pak lze vytvořit takovou cenu, aby zákazníci měli důvod ubytovat se raději v daném hotelovém zařízení a abychom věděli, jaké služby za to nabídnout, ale současně aby hotel nebyl ztrátový. Neustálé sledování konkurence považuje Beránek [11] a Grönroos [28] za jeden z nejdůležitějších faktorů při utváření cen. Současně se cena odvíjí i od cílů hotelu, kterých chce dosáhnout.

### 2.3.3.3 Place

Třetí „P“ marketingového mixu dle tradičního pojetí je překládáno a používáno jako *Místo* či *Distribuce*. Jedná se o distribuční kanály, tedy způsob, jakým se k zákazníkovi dostanou informace o hotelovém zařízení a jeho službách. Stejně tak je důležitá dostupnost informací a jak co nejlépe, nejrychleji a nejjednodušeji přiblížit produkt k zákazníkovi. Lidé neustále hledají, kam se vydat na výlety, kde se najíst a kde ubytovat. Tyto potřeby v dnešní době velmi ulehčilo používání internetu, který umožňuje spoustu způsobů, jak hotelové zařízení zviditelnit. Mezi největší výhody využívání marketingové propagace přes internet řadí Buhalis a Law [30] nepřetržitou dostupnost, možnost barevné prezentace, interaktivnost prostředí a rychlé šíření informací. Ale také možnost sledovat a vyhodnocovat návštěvnost a segmentovat zákazníky, získat zpětnou vazbu, rychle komunikovat se zákazníky či sledovat konkurenci, a dosahovat tak konkurenceschopné nabídky. Nicméně by měla být brána v potaz i negativa spojená s prodejem přes internet. Především nedostatečné zabezpečení dat, jejich včasné neobnovení, chybějící osobní kontakt nebo odlákání potenciálních hostů [30].

Volba distribučních kanálů má také vliv na cenu produktu. Pokud si hotel zvolí oslovit zákazníky skrze zprostředkovatele a maloobchodníky, náklady se zvýší a cena za výsledný

produkt vzroste [1]. Hotel si na tomto základě vybere, zda využije nepřímý prodej (katalogy, direct mail, internet), či raději přímý prodej (recepce, restaurace) svého produktu [27].

Kromě distribuce samotné může prvek Place představovat místo jako takové, obzvláště v cestovním ruchu. Může se jednat o *atraktivitu místa*, co se přírodních, klimatických či léčebných podmínek týče. Místo zahrnuje i *polohu*, tedy zda je hotelové zařízení v blízkosti či součástí velkého města, nebo zda se hotel nachází na klidném místě v přírodě. Poloha hotelu může být pro hosty zajímavá díky blízkosti hranic a dalších jinak zajímavých míst. V neposlední řadě může být bráno místo, jehož základním kritériem je *dopravní dostupnost*. Tedy jakými dopravními prostředky se host může dopravit k hotelu a jak daleko se nachází místa jeho zájmu [2].

#### **2.3.3.4 Promotion**

Kromě definování nabízeného produktu, stanovení jeho ceny a volby způsobu distribuce informací o tomto produktu je velmi důležitá i volba vhodné metody a formy *propagace* nabízeného produktu. Složka marketingového mixu Promotion se zabývá propagací a efektivní distribucí produktů a služeb cílovým zákazníkům [1]. Čertík [5] dělí cíle propagace dle stádií nákupního procesu. Cíle propagace rozlišuje na funkce *informovat* (vědomí potřeb, hledání informací), *přesvědčovat* (vyhodnocení možností, koupě) a *připomínat* (ponákupní hodnocení, osvojení produktu). Horner a Swarbrooke [1] řadí mezi hlavní cíle propagace dostat výrobek do *povědomí* zákazníka, vzbudit jeho *zájem* o produkt, následné *hodnocení* a *znovu-vyzkoušení* produktu a na závěr *přijetí* produktu zákazníkem a *přesvědčení* o jeho vhodnosti. V rámci cestovního ruchu, hotelnictví a služeb je možné rozdělit propagační techniky na několik podkategorií, jež jsou součástí i komunikačního mixu – reklama, brožury, média a public relations, propagace prodeje, osobní prodej, propagační materiály, sponzoring či reklama v místě prodeje. Ať už se použije jakákoliv metoda propagace, vždy je důležité důkladně promyslet vhodnou formu, nástroj, náklady vs. potenciální užitek, a hlavně cíl této propagace [31].

Reklama je placená forma zprávy, využívající komunikační média k dosažení cílové skupiny [32]. Jde o neosobní formu komunikace a hotel díky reklamě může oslovit velké množství potenciálních hostů, a to různými způsoby, například skrze časopisy, billboardy, drobné propagační předměty, mapy pro hosty nebo internet [16]. Důležité je přesně určit cíl reklamy a podle toho zvolit vhodnou formu a charakter médií. Jednotlivé výhody a nevýhody jsou podrobně popsány v knize *Reklama – Jak dělat Reklamu* od Vysekalové a Mikeše [32] (viz příloha C). Kromě výběru vhodného reklamního média je také důležité promyslet frekvenci reklamních spotů, případně inzerátů, jejich schopnost přiblížit se cílové skupině a srovnání nákladů spojených s propagací vzhledem k potenciálnímu užítku z reklamy [29]. Mezi nejvyužívanější a nejrychlejší prostředek pro šíření reklamy se stal v posledních letech internet. Díky němu mohou hotelová zařízení snadno, rychle a levně komunikovat se stávajícími i potenciálními zákazníky. Mimo jiné může hotel využít internet i pro výzkum, zákaznickou podporu, sledování konkurence a trendů, ale i ke komunikaci se všemi potřebnými subjekty (zákazníky, zaměstnanci, dodavateli) a podporu prodeje [30].

Zatímco reklama se snaží urychlit a zvýšit prodej, public relations oproti tomu buduje vztahy s veřejností. Cílem public relations je zajistit oboustranný dobrý vztah hotelu a veřejnosti. Pokud okolí bude pozitivně smýšlet o hotelu a bude vědět o jeho veřejně-prospěšných aktivitách, předpokládá se vyšší a lehčí naplnění kapacity hotelového zařízení [31]. Hlavní oblasti zájmu public relations jsou pověst, vnímání, soulad a hledání vzájemného pochopení mezi veřejností a hotelem. Právě proto mají velký vliv nejen zaměstnanci hotelu, ale i různé činnosti hotelového managementu zaměřené na analýzu potřeb zákazníků a jejich vnímání, postoje a očekávání, dále pak předcházení konfliktům a zlepšování kvality služeb a vztahů s dodavateli a dalšími subjekty, se kterými hotel přijde do styku [27].

Kromě public relations může hotelové zařízení s veřejností komunikovat i pomocí tištěných reklamních materiálů. Efektivní komunikace se zákazníky vyžaduje různé metody jak oslovit a udržovat vztah s veřejností. Mezi hlavní podpůrné materiály řadíme hotelové noviny, dárkové certifikáty, brožury, hotelové mapy, interní materiály hotelu či vizitky. Kvalita a design veškerého tištěného reklamního materiálu by měla být v souladu

s designem a prostředím hotelu. Velmi důležitá je i konzistence reklamního sdělení tak, aby zákazník na všech materiálech našel stejné logo hotelu, byly vytvářeny v rámci jednoho designového stylu, a zákazník tak mohl toto reklamní sdělení lehce přiřadit ke konkrétnímu hotelovému zařízení [31].

Další možnost, jak hotel může posílit efektivnost komunikačního mixu, je podpora prodeje. Jedná se o snížení cen vybraných položek za účelem zvýšení prodeje, na jejichž cenové změny hosté reagují citlivě. Mezi nejpoužívanější metody patří různé vouchery a slevové kupony či nabídka nějaké nadstandardní služby a slevy na ně. Současně by se hotel měl ale vyvarovat takových slev a akcí, jimiž by utrpěla image hotelu [27]. Mimo jiné jsou do podpory prodeje řazeny i reklamní a dárkové předměty, výstavy a veletrhy [29]. Díky této podpoře prodeje může hotel zvýšit atraktivitu hotelu a reagovat tak na sezónnost poptávky.

#### **2.3.3.5 People**

V cestovním ruchu a hotelnictví poskytují služby hostům zaměstnanci, *Lidé* (People), kteří jsou nedílnou součástí nabízeného produktu [2]. Zaměstnanci hotelu jsou v neustálém kontaktu s hosty a na nich závisí spokojenost zákazníka. Proto by měl být kladen důraz na výběr vhodného personálu, jeho školení a trénování, motivování, kontrola a ocenění.

Obecně je možné říci, že pokud management hotelu zajistí vhodný personál a jeho kladný vztah k zákazníkům, zlepší se i spokojenost zákazníků, a tudíž se i zvýší ziskovost. Nemělo by být opomíjeno, že hosté s některým personálem do osobního styku přijít vůbec nemusí (pokojská, kuchař, technik), přesto je důležité, jak kvalitní práci odvedou. I na nich velmi závisí spokojenost hostů [28]. Bohužel vysoká fluktuace personálu, která je v hotelnictví známým faktem [27], ztěžuje udržování stejně úrovně služeb. Speciální pozornost by měla být věnována vytvoření podnikové komunikace, identity, kultury hotelu a dobrých vztahů mezi managementem a hotelovým personálem [6].

### 2.3.3.6 Packaging

Zákazníkovi nemůže být poskytována neustále jen jedna atrakce a poté doufat, že jen tato jedna zajímavost bude přitahovat zákazníky dlouhodobě. Naopak je třeba nabídnout zákazníkům tzv. *Balíčky*. Balíčky by měly být pojaty jako komplex služeb, který je hostům nabízen. Poskytnutí širšího rozsahu služeb a možností přilákají zákazníky spíše než základní produkt, který může nabídnout konkurence kdekoliv. Jedná se tedy o komplex služeb, spolupráci a partnerství mezi více organizacemi, které tak vzájemně vytváří a nabízí široké spektrum možností pro hosty [2]. Za největší výhody vytváření balíčků považuje Grönroos [28] ekonomickou výhodnost, zajištění kvalitních služeb díky informovanosti, větší pohodlí a uspokojení speciálních požadavků a přání či možnost předem naplánovat náklady na výlet. Z pohledu hotelu je packaging vhodný pro předvídání prodeje, ke zvýšení poptávky i mimo sezónu, oslovení nových zákazníků, či navázání partnerství s dalšími organizacemi cestovního ruchu.

### 2.3.3.7 Programming

Programming, neboli *Programování*, je úzce spjat s předchozí složkou marketingového mixu. Programování představuje takové činnosti, programy nebo události, které mají zvýšit zájem zákazníků a vylepšit atraktivnost balíčků [25]. V rámci programování vznikají nová partnerství a umožňují vznik společných programů a produktů mezi organizacemi. Široká veřejnost je pak informována o těchto projektech a aktivitách, které tímto zvyšují atraktivitu hotelu a spolupracujících organizací [2].

Hlavní cíl programování je zvýšit zájem v mimosezónním období. Tvorba balíčků a programů je velmi propojená, mohou být vytvářeny jak souběžně, tak i samostatně. Nicméně mají společné cíle, a to eliminovat působení faktoru času, udržovat atraktivitu základní nabídky, zlepšovat rentabilitu, využívat segmentační strategii či propojovat vzájemně nezávislé organizace pohostinství a cestovního ruchu [11].

### 2.3.3.8 Partnership

Poslední prvek rozšířeného marketingového mixu pro cestovní ruch je Partnership, jinak řečeno *Spolupráce*. Vávra [24] chápe spolupráci jako činnost dvou a více subjektů účastnících se na rozvoji cestovního ruchu a na poskytování služeb s tím spojených. Spolupráce je pro hotelnictví důležitý faktor, který umožňuje poskytovat zákazníkům rozšířené služby a zvyšuje podnikovou konkurenceschopnost [2].

Hotelové zařízení vzájemně spolupracuje s různými subjekty, mezi něž se řadí dodavatelé (ubytovacího zařízení, stravovacího zařízení, organizace služeb), zprostředkovatelé (cestovní agentury, dealeři a touroperátoři) a přepravci (autodopravci, aerolinie, železnice). Aby bylo dosaženo zákaznickovy spokojenosti, všechny tyto vztahy musí probíhat na principu vzájemné spolupráce. Neboť pokud zákazník bude nespokojen byť jen s jednou službou, může se rozhodnout tuto, a s tím související služby, již příště znovu nevyužít [16, 25].

### 3 Charakteristika Hotelu Ještěd

Tato kapitola obsahuje stručný přehled základních informací o hotelu Ještěd, dopravním spojení k hotelu a dispozičním řešení.

#### 3.1 Základní údaje

Adresa:	Hotel Ještěd Horní Hanychov 153 Liberec 8, 460 08 Česká republika
Telefon:	+420 485 104 291, +420 605 292 563
Fax:	+420 485 104 295
E-mail:	recepce@jested.cz
http:	www.jested.cz
IČO:	25008552
DIČO:	CZ25008552
Majitel hotelu Ještěd:	České Radiokomunikace, a.s.
Provozovatel hotelu:	JEŠTĚD, spol. s r.o.
Jednatel spol. Ještěd, s.r.o.:	Petr Šmaus
Jednatel hotelu:	Petr Šmaus
Ředitel hotelu Ještěd:	Mgr. Róbert Priščák
Provozní hotelu:	Jan Absolón, DiS

#### 3.2 Základní charakteristika

Hotel Ještěd provozuje restaurační a hotelové zařízení. Nachází se v severních Čechách, u města Liberce, přímo na vrcholu hory Ještěd (1012 m). Hotel je řazen do kategorie \*\*\* s kapacitou 1 apartmá, 12 dvoulůžkových pokojů, 1 rodinný pokoj a 5 dvojlůžkových pokojů v kategorii \*. Hotel Ještěd je v provozu od 21. 9. 1973 a slouží nejen jako hotel, ale

i jako telekomunikační vysílací věž. Majitelem stavby jsou České Radiokomunikace, které pronajímají tyto prostory k provozování hotelové a restaurační činnosti. Posledních 16 let zde provozuje tyto činnosti a je nájemníkem společnost JEŠTĚD, spol. s r.o. (výpis z obchodního rejstříku viz příloha D). Charakteristická stavba architekta Karla Hubáčka je zobrazena na obrázku 6.

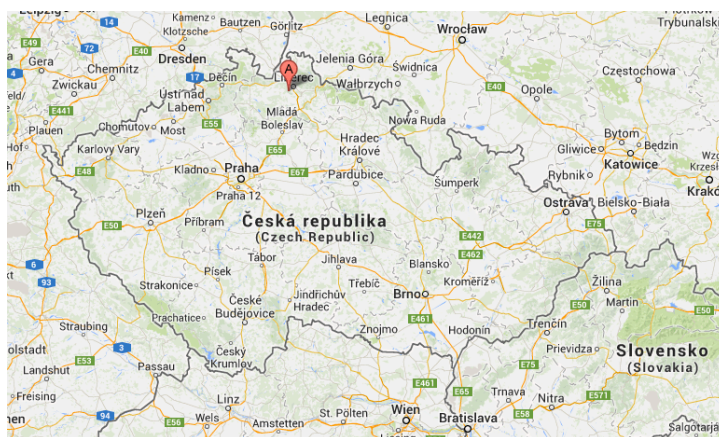


*Obrázek 6: Hotel Ještěd*  
Zdroj: [autor]

Hotel Ještěd sestává z jedné hlavní budovy, která se tyčí přímo na vrcholu hory Ještěd. V přízemí budovy se nachází kavárna, bar a občerstvení bufetového typu. V prvním patře je možné navštívit restaurační zařízení, které získalo ocenění Maurerův výběr 2013. V druhém patře této impozantní stavby se nachází hotelové ubytování, jehož koncepční řešení poskytuje vyhovující podmínky jak pro běžné návštěvníky (turisty), tak pro náročnější klienty. Stejně tak je možné v budově hotelu využít prostory nově zrekonstruovaného salonku, pořádat zde společenské události či svatební obřady [34].

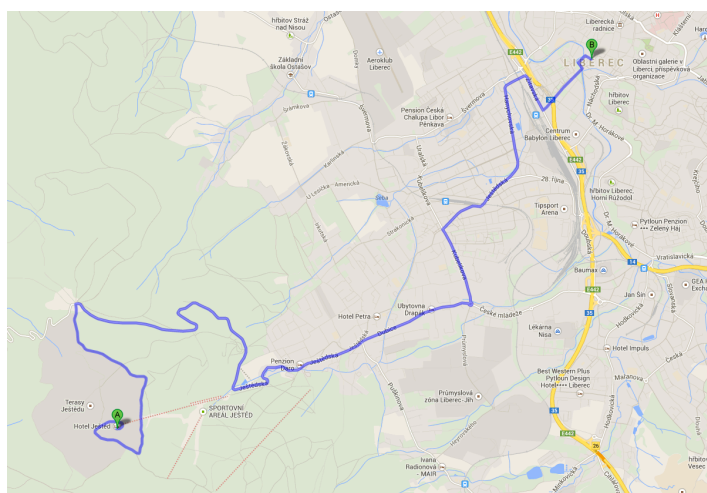
Hotel Ještěd se nachází v přímé blízkosti centra města Liberce (necelých 13 km). Jeho strategické umístění přímo na vrcholu hory Ještěd umožňuje hotel vidět z velké vzdálenosti jako dominantu Libereckého kraje. Na obrázku 7 je zobrazena poloha hotelu Ještěd v rámci České republiky.





*Obrázek 7: Hotel Ještěd na mapě ČR*  
Zdroj: [35]

Hotel Ještěd se nachází také v relativní blízkosti hlavního města Prahy (121 km) a německých (35 km) a polských (45 km) hranic. K hotelu jako takovému může zákazník (turista) dojet vlastním automobilem, kde je možné cestou zaparkovat na několika průběžných parkovištích dle vzdálenosti, kterou chce turista ujet. Obrázek 8 zobrazuje vzdálenost (12,8 km) a cestu k hotelu Ještěd z města Liberec při využití automobilu.



*Obrázek 8: Cesta k hotelu Ještěd z centra města Liberce*  
Zdroj: [36]

Druhou možností je využít městskou hromadnou dopravu města Liberce a dále pokračovat lanovou dráhou, která vede až na vrchol, tedy přímo k hotelu Ještěd.

## **4 Situační analýza hotelu Ještěd**

Následující kapitola je rozdělena na analýzu tržního prostředí, analýzu Liberecka jako destinace cestovního ruchu a SWOT analýzu. V rámci analýzy tržního prostředí je zanalyzováno podnikové makrookolí, mikrookolí i vnitřní prostředí hotelu Ještěd.

### **4.1 Analýza tržního prostředí**

Analýza tržního prostředí identifikuje současnou situaci hotelu Ještěd a prostředí, ve kterém aktuálně podniká. Analýza hodnotí faktory, které mají vliv na provozování hotelové činnosti a na budoucí vývoj hotelu Ještěd.

#### **4.1.1 Analýza makroprostředí**

Stejně jako hotel působí na své okolí, tak i vnější makroprostředí má bezprostřední vliv na hotel. Pro posouzení těchto okolních vlivů makroprostředí je použita PESTEL analýza, která se zabývá politickými, ekonomickými, sociálními, technologickými, environmentálními a legislativními faktory, které mají bezprostřední vliv na hotel Ještěd a ovlivňují, či by mohly eventuálně ovlivnit jeho činnost a prosperitu. Tyto aspekty hotel nemůže přímo ovlivnit, nicméně je může předvídat a může jim přizpůsobit svou strategii.

##### **4.1.1.1 Politicko-legislativní faktory**

Politická situace v České republice je v zásadě stabilní, leč v posledních měsících poněkud nejistá, dynamická a potýká se z různými problémy, které mohou mít dopad i na podnikatele této země. Nejen probíhající „reformy“ s prozatím nejistými výsledky, ale i neustálá novelizace a změna zákonů má relativně značný vliv na podnikání v České republice. Pro oblast hotelnictví jsou nejvíce zásadní právní předpisy upravující oblasti účetnictví, daňové problematiky, pracovního práva, obchodního práva a hygieny (viz příloha E).

*Legislativními zákony* a vyhláškami se hotel musí řídit, pokud chce předejít udělení sankcí za nedodržení státem předepsaných požadavků a předpisů. Kromě obchodního zákoníku, který upravuje zásady pro podnikání, musí hotel dbát i zákonů týkajících se zákoníku práce. Ten se zabývá záležitostmi souvisejícími s pracovním poměrem (vznik a ukončení pracovního poměru, pracovní smlouva a řád, bezpečnost a ochrana zdraví při práci). Dále hotel musí dodržovat předpisy týkající se požární ochrany a především zákon o účetnictví. Mimo jiné by měl hotel taktéž respektovat ochranu životního prostředí a s tím spojené zásady a vyhlášky [37]. Hotel Ještěd je povinen dodržovat veškeré vyhlášky a nařízení, která vyjdou v platnost, a proto vede detailní dokumentaci potřebnou pro jednotlivé účely, které jsou následně hlídány a kontrolovány danými kontrolními orgány. V případě nedodržení by hotelu Ještěd hrozilo udělení vysoké peněžní sankce. Změny ve vyhláškách jsou ovšem relativně časté a někdy velmi náročné a nesrozumitelné, což ztěžuje celý proces uvedení do praxe a s tím i spojenou potřebnou dokumentaci. Mezi nejčastější dokumentaci, která bývá kontrolována, patří požární bezpečnost, bezpečnost práce zaměstnanců a jejich proškolení, hygienické předpisy a s tím související založení systému kritických bodů HACCP, týkající se restauračního zařízení. Mezi další časté kontroly patří revize elektroinstalace a rozvodů či kontrola Českou obchodní inspekcí. Ta vyžaduje speciální evidenci hostů, která není plně shodná s evidencí hostů poskytovanou hotelovým softwarem, a dochází tak k dvojímu vedení evidence hostů. Bohužel sjednocení těchto evidencí je zatím nemožné provést, a tak je hotel v podstatě nucen vést tuto dvojí vyžadovanou evidenci [34, 37, 38].

V rámci *daňové politiky* státu je největší hrozbou poslední dobou neustálé zvyšování DPH, které má dopad na celkové náklady a s tím související zdražení služeb. Od ledna 2012 vzrostla snížená sazba DPH na 14 % (z 10 %) a základní sazba zůstala na 20 %. Od ledna 2013 se obě tyto sazby zvýšily, a to na 15 % u snížené sazby a 21 % u základní sazby DPH. Budoucnost sazeb DPH je však neznámá, leč jejich změny mají velký vliv na podnikatelské jednotky. Hotel musí též hradit daň z příjmu právnických osob a daň z nemovitosti [39].

Pro hotel Ještěd je velmi komplikovaná častá změna legislativy, která ztěžuje podnikání, a sám jednatel hotelu Petr Šmaus uvádí, že právě tento faktor je jednou z největších zátěží,

kterému při provozování hotelu čelí. V rámci častých změn je ztěžováno i vedení účetnictví a daní. Nicméně hotel disponuje zkušenou účetní, která mimo jiné vede i oddělení personalistiky. Toto je jeden z přínosných momentů pro hotel Ještěd, díky němuž nemusí zadávat vedení svého účetnictví externí firmě, a je tak schopen ušetřit náklady s tím související [34]. Nicméně, Ministerstvo spravedlnosti ČR připravilo k 1. 1. 2014 změny týkající se zániku současného obchodního a občanského zákoníku, a navíc zavedení nového občanského zákoníku (NOZ). Kromě NOZ nabyde účinnosti i nový zákon o obchodních korporacích. Tyto změny se dotknou každého občana ČR, individuálně v rámci jeho působnosti a aktivit. Na hotel Ještěd budou nové zákony mít také určitý dopad, a to především v oblasti smluv s obchodními partnery, práva obchodních společností či daňové oblasti, jejíž součástí je plánovaná daňová reforma. Hotel Ještěd by měl z těchto důvodů neustále sledovat aktuální dění, aby se na případné změny včas připravil a předešel případným pozdějším problémům. Vedení hotelu by v rámci NOZ a nového zákona o obchodních korporacích měl průběžně školit i příslušné zaměstnance.

Provoz hotelu je mimo jiné ovlivněn i *členstvím* České republiky v mezinárodních organizacích, které poskytují programy na podporu podnikání a rozvoje cestovního ruchu. Podpora může přijít ze dvou stran, jednak od státu samotného a dále právě díky členství v různých mezinárodních organizacích. Česká republika je členem například Evropské unie (EU), Světové obchodní organizace (WTO) nebo Světové organizace cestovního ruchu (UNWTO). Členství v těchto organizacích umožňuje získat různé granty na podporu cestovního ruchu. Rozvoj cestovního ruchu podpořil i vstup České republiky do schengenského prostoru v roce 2007. V rámci tohoto členství se odstranily státní hranice, což usnadnilo možnost vycestování bez pasů a víz mezi členskými státy. Konkrétněji je podpora viděna ze strany české vlády skrze „Koncepci státní politiky cestovního ruchu v České republice na období 2014–2020“, kterou vláda projednávala začátkem roku 2013. Tato koncepce má za účel zvýšit konkurenceschopnost cestovního ruchu, udržet jeho ekonomickou výkonnost a další rozvoj. Výsledkem nové strategické koncepce má být vytvoření chybějícího systému řízení cestovního ruchu včetně jeho dlouhodobého financování. CzechTourism se bude momentálně prioritně zaměřovat na podporu příjezdového cestovního ruchu, a to především na trhy Ruska, Číny a Latinské Ameriky [40].

Hotel Ještěd čerpal dotace celkem dvakrát. Prvně žádal o finanční podporu samostatně a podruhé přes hospodářskou komoru v rámci lidských zdrojů. Obě tyto dotace byly poskytnuty na školení zaměstnanců. Finanční podpora poskytnutá hospodářskou komorou byla využita na dvouletý školící program, v rámci něhož se mohli zaměstnanci školit v různých specializacích (barista, sommelier, jazykové kurzy). Dotace, které by hotel Ještěd chtěl využít například na rekonstrukci budovy a jiné přestavby, musí být zažádány přímo majitelem hotelu, tedy Českými Radiokomunikacemi. Na vedení hotelu se tyto dotace nevztahují, a proto společnost využila alespoň dotace spojené s lidskými zdroji [34].

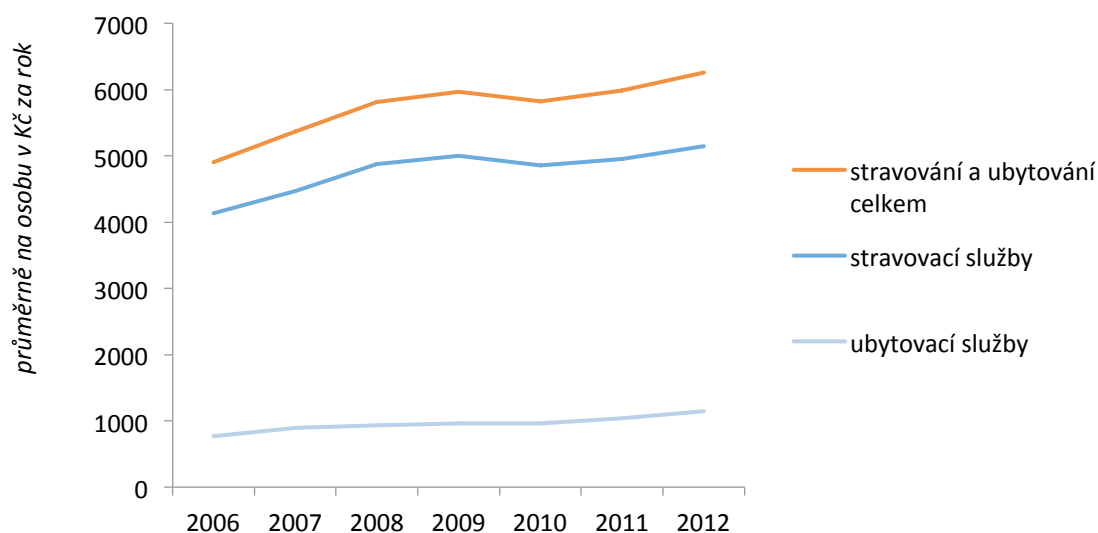
#### **4.1.1.2 Ekonomické faktory**

Mezi faktory, které nejvíce ovlivňují ekonomiku ČR, patří vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu, úrokové sazby, měnové kurzy, inflace, míra nezaměstnanosti či koupěschopnost. Cestovní ruch a hotelnictví jsou velmi citlivé na změny hospodářské a ekonomické situace. Charakteristickým rysem cestovního ruchu je zbytnost produktu. Dojde-li k ekonomické recesi, nastane omezení jeho spotřeby. Česká ekonomika byla v posledních letech nejvíce poznamenána globální hospodářskou krizí v letech 2007 a 2008, jejíž následky se promítly i v jednotlivých ukazatelích ekonomiky. Po relativní stabilizaci trhů po této krizi měla další významný vliv na vývoj české ekonomiky krize „eurozóny“, která nastala ve státech, jejichž národní měnou je euro. Za pozitivní faktor je považována velmi malá citlivost příjezdové turistiky na vývoj měnového kurzu. Relativně nízké výkyvy ve směnném kurzu CZK/EUR prozatím neměly vliv na návštěvnost hotelu a tento stav by měl setrvat i přes intervenci ČNB v listopadu 2013, kdy došlo k oslabení koruny (z 25,80 CZK/EUR na 27 CZK/EUR) [34]. Současný stav české ekonomiky je stále poznamenán děním v okolních státech, což může být pozorováno na základních makroekonomických ukazatelích. Vybrané ukazatele vztahující se k České republice mezi lety 2005–2012, včetně dvouleté predikce, jsou vypsány v příloze F. Ze zmíněné tabulky lze vyčíst, že česká ekonomika byla zasažena hospodářskou krizí v roce 2008, což se odrazilo následující rok na vysokém poklesu hrubého domácího produktu o 4,7 % oproti roku 2008. V roce 2009 také vzrostla obecná míra nezaměstnanosti, klesla spotřeba domácností a reálné mzdy [41]. Z výše zmíněných makroekonomických údajů je dále možné pozorovat kontinuální nárůst vládního dluhu. Ministerstvo financí ČR [42] nicméně predikuje postupné zlepšování

ekonomické situace, jak je možno vidět v příloze F. Věří, že se opět podaří zvýšit HDP a spotřebu domácností. Za pozitivní zprávu považuje dále česká ekonomika rostoucí trend v příjezdovém cestovní ruchu. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR [43] zveřejnilo výsledky statistického šetření, dle kterých navštívilo v roce 2012 Českou republiku téměř 22,7 miliony zahraničních návštěvníků. Oproti roku 2011 došlo k 6% nárůstu. Dle těchto výsledků zmíněného výzkumu utratili zahraniční návštěvníci v roce 2012 celkem 147 mld. Kč [43]. V rámci Libereckého kraje došlo k 8% nárůstu za rok 2012 [44]. Tyto údaje mohou značit postupné uzdravení trhu po ekonomické recesi od roku 2009.

#### 4.1.1.3 Sociálně-kulturní faktory

Mezi faktory určující úspěšnost hotelu patří také zvyšující se úroveň obyvatelstva České republiky, změna životního stylu a změny v trendech. Do značné míry je hotelnictví ovlivněno také úrovní vzdělání obyvatelstva a trendem stárnutí. Výše zmíněné faktory působí spíše kladně na provozování hotelu. Český statistický úřad [45] uvádí, že za poslední desetiletí se změnil i poměr výdajů českých domácností na aktivity spojené se stravováním a ubytováním (viz obrázek 9).



Obrázek 9: Výdaje na ubytování a stravování v letech 2006-2012

Zdroj: zpracováno na základě [45]

Na obrázku 9 lze vidět, že výdaje spojené s ubytováním a stravováním mezi roky 2006–2012 měly rostoucí trend, což mělo pozitivní efekt na cestovní ruch a hotelnictví.

Jak mladá, tak starší generace české populace touží více po poznání, více cestuje a klade i větší důraz na kvalitu služeb, než tomu bylo dříve. Nicméně hotel musí přizpůsobit nabídku služeb dle cílového segmentu, protože každá generace vyžaduje jiný typ poznání, služeb a ubytování. Senioři v posledních letech zvýšili podíl zákazníků v cestovním ruchu a stali se novým cílovým segmentem. Tito zákazníci jsou pro hotel zajímavé proto, že senioři objednávají v předstihu, cestují i mimo sezónu a vyhledávají různé balíčky a nabídky, které jim hotel může nabídnout pro zvýšení naplnění kapacity [46]. Mladí lidé naopak touží po více aktivní dovolené, zvyšuje se jejich zkušenost a informovanost. S tím jsou spojené nároky kladené na ubytování a stravování. Proto je pro hotel důležité neustále sledovat rozdělení zákazníků a sledovat změny v trendech a poptávce. Tyto informace potvrzuje i jednatel hotelu Ještěd, který souhlasí s nárůstem turismu českých seniorů a mladých lidí s rodinami.

#### **4.1.1.4 Technologické faktory**

Vývoj technologie umožňuje zvyšování komfortu a kvality poskytovaných služeb. Host přijde během svého pobytu do styku s různými technologiemi, které se postupně stávají žádaným standardem, jako je například klimatizace, televize, připojení k internetu, minibar a lednička. S technologií je ovšem spojen i rezervační systém hotelu a jeho ovladatelnost pro zákazníka, či možnost platby za pobyt. Stejně tak se modernizují manažerské informační systémy, které pomáhají s analýzou dat o zákaznících a jsou využívány při tvorbě podnikové strategie.

Hotel Ještěd využívá manažerský informační systém Agnis, poskytující přehlednější informace potřebné k rozhodování. Tyto informace si hotel eviduje i samostatně bez pomoci počítačového softwaru, což se ukázalo jako dostačující metoda vzhledem ke kapacitě a potřebám hotelu. Dále hotel Ještěd využívá hotelový software pro evidenci tržeb a účetní software, zaznamenávající náklady hotelu. Hotel Ještěd nabízí zákazníkům internet zdarma jak v ubytovacím zařízení, tak v restauračních prostorech. V rámci vybavení pokojů je modernější technologií vybaven jen apartmán, jehož součástí je lednička a minibar. Zbylé pokoje jsou vybaveny spíše klasickým zařízením disponujícím televizí. Strohé zařízení pokojů je důsledkem toho, že hotel Ještěd je národní kulturní

památkou a Národní památkový ústav určuje, co se smí a nesmí v hotelu přeměnit. Původní vybavení pokojů tak musí zůstat zachováno a s tím souvisí i absence technologických doplňků [34].

Další úskalí, se kterým se hotel Ještěd potýká, je specifická vzduchotechnika. Na hotelu není možné otevírat okna, což je dáno charakteristickou stavbou budovy, a tak se vzduch v pokojích pouze reguluje pomocí odsávání a vhánění potřebné kapacity. V zimním období je možné do pokojů vehnat teplý vzduch, nicméně s momentálním systémem vzduchotechniky není možné dosáhnout potřebného oteplení pokojů a velmi často si zákazníci stěžují na chlad v pokojích. Naopak v létě je z pokojů vzduch odsáván a dodáván čerstvý z venkovního prostoru. Ale ani v létě nelze dosáhnout požadované teploty, protože slunce v letních dnech příliš otepluje vzduch v pokojích, které tudíž nelze dostatečně ochladit. Tento problém hotel Ještěd plánuje vyřešit instalací nové vzduchotechniky, a to v případě podepsání dlouhodobé nájemní smlouvy s Českými Radiokomunikacemi. V rámci rekonstrukce by taktéž měla proběhnout výměna pláště hotelu, která je nezbytná z důvodu zatékání do interiéru. Tato renovace je plánována samotným majitelem budovy, prozatím bez určeného data zahájení [34].

#### **4.1.1.5 Environmentální faktory**

V posledních letech je kladen vyšší nárok na ochranu životního prostředí jak ze strany státu, tak ze strany zákazníků. Hotel Ještěd je povinen třídit odpad. Nejenže poskytuje recyklační popelnice, ale podepsal i smlouvu s technickými službami, které jezdí na hotel pravidelně svážet odpad. Co se ekologicky nezávadných čisticích prostředků týče, hotel nemá udělena žádná striktní nařízení. Odpadní voda není svedena přímo do čistírny nádrže, která by tím byla poškozena. Jediným povinným ekologickým úkonem tak zůstává prozatím tříděný odpad.



#### **4.1.2 Analýza mikroprostředí**

Analýzu mikrookolí lze považovat za analýzu oborového prostředí a odvětví, v jakém podnik působí. V rámci tohoto prostředí mají největší vliv konkurenti, dodavatelé a zákazníci. Cíle a strategie podniku jsou také ovlivňovány atraktivitou oboru, silou rivality a bariérami vstupu do odvětví. V rámci analýzy těchto faktorů budou provedeny jednotlivé analýzy skupin a analýza Porterových pěti konkurenčních sil.

##### **4.1.2.1 Konkurence**

Na severu Čech je možnost ubytovat se ve 38 tříhvězdičkových hotelech [47]. Konkurence v rámci hotelu stejné kategorie je tedy přiměřená, na úrovni zdravé konkurence na daném trhu. Nejvýznamnější faktory, které hotely odlišují, jsou lokalita, ve které se nacházejí, celkový vzhled hotelu a služby, které nabízejí. Tyto faktory mohou být posuzovány minimálně dvěma pohledy, tedy dle toho, co zákazník očekává a co vyhledává. Preference hostů je důležitý faktor, ovlivňující výběr hotelu. Hotel Ještěd dosahuje velmi dobrého hodnocení od zákazníků na různých internetových rezervačních portálech, včetně své hotelové webové stránky. Na rezervačním portálu booking.com dosáhl hodnocení 8,2 z 10 [47]. Na rezervačním portálu trivago.cz získal sice 83 bodů ze 100 [49], nicméně hotel nelze na tomto portálu zarezervovat.

Za největšími konkurenty v dané lokalitě mohou být považovány hotely Liberec a hotelový komplex Pytloun. Tyto hotely jsou ve stejné kategorii jako hotel Ještěd, tedy v kategorii \*\*\*, a spojuje je podobná cenová politika. Mezi konkurenty hotelu Ještěd je možno řadit i hotely Babylon, Radnice a Grandhotel Zlatý Lev, které jsou sice o kategorii výše, ale patří mezi velmi žádané a vyhledávané hotely v Liberci, a tak se řadí mezi největší konkurenční hotely v dané lokalitě. Podrobnější přehled o poskytovaných službách jednotlivých hotelů je možné nalézt v příloze G. Při analýze konkurence je nutné brát v potaz, že hotel Ještěd je specifický tím, že to není klasický městský hotel, ale horská chata, tudíž by neměl být přímo srovnáván s hotely stejné kategorie umístěné v centru města Liberce. Samotný hotel městské hotely ani za své přímé konkurenty nepovažuje, pouze porovnává cenové úrovně.

### **Hotel Liberec \*\*\***

Hotel Liberec je moderně zařízený, příjemně vyhlížející hotel, nacházející se v centru města Liberce. Nabízí pořádání firemních akcí a poskytuje různé balíčky zahrnující romantické, pracovní, relaxační či rodinné pobyty. Za velkou výhodu tohoto hotelu může být považováno první umístění při internetovém vyhledávání hotelů v Liberci.

### **Hotelová síť Pytloun \*\*\***

Hotelová síť Pytloun nabízí výběr ubytování jak levnějšího penzionového typu, tak luxusního business apartmánu. Hotely Pytloun se vyznačují velmi vysokou kvalitou, jsou moderně zařízené a poskytují mnoho dalších služeb a aktivit (wellness, masáže, pořádání svateb a konferencí). V kategorii \*\*\* vlastní tato síť dva hotely, přičemž hotel Travel Pytloun je situován 3 km od Ski areálu Ještěd, čímž se stává silným konkurentem hotelu Ještěd.

### **Hotel Babylon \*\*\*\***

Hotel Babylon je kapacitně největší mimopražský hotel. Součástí tohoto komfortně zařízeného hotelu je aquapark a zábavní centrum, jehož součástí je například IQ park, lunapark, bowling či lasergame. Centrum Babylon poskytuje mimo jiné wellness služby, nabízí prostory pro firemní a společenské akce a součástí je i několik občerstvovacích zařízení. Hotel Babylon se nachází v docházkové blízkosti jak vlakového a autobusového nádraží, tak i centra města Liberce.

### **Hotel Radnice \*\*\*\***

Hotel Radnice se nachází přímo na náměstí města Liberce, naproti architektonicky zajímavé budově radnice. Hotel Radnice poskytuje ubytování vysoké kvality a je možné využít různé druhy hotelových služeb, sauny či kamerově střeženého parkoviště.

### **Clarion Grandotel Zlatý Lev \*\*\*\***

Tento hotel s tradicí od roku 1906 se nachází taktéž velmi blízko městské radnice v centru města Liberce. Hotel nabízí standardní pokoje, ale i prezidentské apartmá. Zákazníci mohou dále vybírat ze široké nabídky poskytovaných služeb (wellness, kosmetické a kadeřnické služby, hudební večery, prohlídka města s průvodcem).

#### 4.1.2.2 Zákazníci

Zákazníci jsou nedílnou součástí hotelového a restauračního podnikání. Bez nich není možné zařízení provozovat a doufat v tržby. Na zákazníky je možno nahlížet z různých pohledů. V hotelnictví jimi mohou být hoteloví hosté, hosté stravovacích zařízení či hosté využívající ostatní a doplňkové služby hotelu. Ať už je zákazníkem kdokoliv, pro hotel je důležité nabídnout takové služby, aby byl host komplexně spokojen.

Klientela hotelu Ještěd se za posledních 15 let poněkud změnila vzhledem k *národnímu příslušenství* hostů. Dříve navštěvovali nejvíce hotel turisté a zákazníci z Německa, kteří tvořili až 70 % klientely. Dnes tomu tak již není. V současnosti tvoří 70 % klientely zákazníci z České republiky. Hlavní příčina úbytku německé klientely je s největší pravděpodobností změna spojená s finančními hledisky. Před 15 lety bylo velmi populární a výhodné pro zahraniční klientelu jezdit do České republiky na dovolenou, nicméně za poslední roky se tyto rozdíly již zmenšují a hosté vyhledávají spíše jiné cílové destinace. Dalším důvodem by mohlo být zrušení veškeré katalogové propagace a spolupráce s cestovními kancelářemi. Analýza marketingové propagace ukázala, že platby spojené s reklamou a propagací nebyly úměrné realizované návštěvnosti. Zahraniční klientela má nicméně možnost rezervovat hotel přes internetové portály, což v současnosti patří k jedné z nejčastěji používaných metodě rezervace hotelového ubytování [34].

Dalším kritériem, dle kterého může být rozdělena klientela hotelu Ještěd, je *věk*. Zastoupení mezi hosty mají všechny věkové kategorie, ale liší se období jejich příjezdu a strávení pobytu na hotelu Ještěd. V mimosezónních termínech se výrazně zvyšuje návštěvnost seniorů, kteří jsou již schopni flexibilně pracovat se svým volným časem, mohou přijet v průběhu týdne a nejsou vázáni na víkendy a pracovní volna. Nejčastěji přijíždějí v pracovních dnech, kdy je cena pokojů nižší, a dále je zaznamenána vyšší návštěvnost seniorů v měsících září a říjen. Tato klientela tak pomáhá k lepšímu rozložení vytíženosti hotelu a nedochází k velkým mimosezónním výkyvům. Jak již bylo zmíněno výše, přibližně před 15 lety tvořili klientelu senioři převážně z Německa, dnes to jsou senioři z České republiky. V sezóně, letních měsících a víkendech je klientela rovnoměrně rozložena; přijíždějí všechny věkové kategorie, včetně rodin, skupin a mladých lidí [34].

Hotel Ještěd je specifický nejen polohou a stavbou, ale také jeho klientela je velmi různorodá a je obtížné se zaměřit pouze na jednu *kategorii*. Hotel a restauraci navštěvují jak výletní návštěvníci (cyklisti, baťůžkáři, motorkáři, běžkaři), tak i business klientela. Každá tato skupina má jiná očekávání a hotel musí nabídnout služby oběma kategoriím. Hosté mají možnost ubytovat se ve dvou rozdílných kategoriích (\*\* a \*), stejně tak z občerstvení je možné si vybrat mezi bufetovým prodejem na ochozu hotelu, nebo restauračním zařízením uvnitř hotelu v prvním patře. Ani jedno není zaměřeno na konkrétní kategorii hostů. Hotel hledá spíše kompromis a je na hostovi, které službě dá přednost. Nicméně do budoucna by vedení hotelu rádo provedlo rekonstrukci, a lépe se tak zaměřilo na tyto rozdílné klientely. Plánovaná rekonstrukce by obnášela kompletní přestavbu stávajícího bufetového zařízení, jež by se zvětšilo a rozšířilo po celém ochozu. Touto změnou by bylo pokryto 90 % návštěvníků-turistů, kteří navštíví Ještěd pouze jako cílovou turistickou destinaci a nemají v plánu se v prostorách hotelu dále zdržovat. Aktuálně může tato kategorie návštěvníků využít pouze velmi omezeného prostoru bufetového občerstvení, najíst se v okolí hotelu či využít restauračního zařízení. Dle výsledků interního hotelového výzkumu nejvíce odrazuje příchozí turisty stávající atmosféra a dojem z prostředí restaurace. Ta je zařízena v duchu klasického restauračního zařízení se zaměřením upokojit i nároky business klientely a zákazníků s nadstandardními požadavky. Zmíněný problém by řešila plánovaná rekonstrukce bufetu a kavárny, díky níž by došlo k dostatečnému oddělení obou částí hotelu. S rozšířenými prostory by tak bufet obsloužil mnohem větší část nově příchozích návštěvníků, a rapidně tak zvýšil prodej ve stravovacím úseku. V navrhovaném řešení by restaurační zařízení sloužilo zejména jako součást ubytovacího zařízení.

Dobrý vztah se zákazníky by měla být prioritou pro každý podnik, který chce být úspěšný. Hotel Ještěd se snaží udržovat dobré vztahy nejen se stálými klienty, ale i těmi, co se ubytují prvně. V oblasti ubytování sleduje hotel žádosti a připomínky svých hostů, snaží se jim vyhovět a při příští návštěvě brát tyto požadavky již v potaz. V databázi hostů jsou uchovány veškeré údaje o ubytovaném hostovi, včetně různých poznámek či objednaného pití v restauraci, a k hostovi je tak při příští návštěvě přístupováno více osobním způsobem. V rámci zvyšování kvality probíhá na hotelu i mystery shopping, během něhož se tajně zjišťuje kvalita poskytovaných služeb, včetně komunikace a chování personálu.

#### 4.1.2.3 Dodavatelé

Další nezbytnou součástí provozování hotelových a restauračních služeb jsou dodavatelé. Dodavatelé zodpovídají za včasné a kvalitní zásobování různým sortimentem, potřebným pro daný podnik. Hotel Ještěd spolupracuje s několika různými dodavateli dle typu jejich zaměření. Mezi hlavní skupiny dodavatelů patří zásobování veškerými potravinami, nápoji a vybavením potřebným pro gastronomický sektor, a dále dodavatelé hygienických a čisticích prostředků a sortimentu potřebného pro ubytovací zařízení. Hotel Ještěd má uzavřeny spíše krátkodobé smlouvy, které se prodlužují. Krátkodobost smluv je dána tříletou nájemní smlouvou, kterou společnost Ještěd s.r.o. má s majitelem, Českými Radiokomunikacemi. Díky tomuto není možné podepsat dlouhodobé smlouvy. Nicméně hotel Ještěd má i přesto své stálé dodavatele, se kterými pravidelně smlouvy prodlužuje. Mezi hlavní dodavatele patří:

*Makro* – jeden z předních dodavatelů potravin a dalšího sortimentu. S tímto dodavatelem má hotel Ještěd smlouvu o pravidelném doplňování zboží 1–2x týdně. Zaměstnanci hotelu (provozní hotelu či kuchař) jezdí za dodavatelem někdy i sami a přizpůsobují často nabídku restauračního jídelního lístku dle aktuální nabídky dodavatele. Výhodou dodavatele Makro je jeho blízká vzdálenost od hotelu Ještěd a specializovanost na podnikatelské subjekty.

*Pilsner Urquell* – dodavatel piva.

*Coca Cola* – dodavatel nealkoholických nápojů.

*Algida* – dodavatel zmrzliny.

*Řeznictví a uzenářství Drda* – dodavatel masa.

*Nowaco* – dodavatel mražených výrobků.

Hotel Ještěd dbá také na vysokou kvalitu nabízených vín, které jezdí pravidelně 1–2x za rok nakupovat na Moravu do vinných sklípků ke svým stálým vinařům. Během této návštěvy je brána do vinných sklípků i obsluha restaurace, která je zde zaškolená o kvalitě a vlastnostech vína a je pak schopná dále tyto informace předávat zákazníkům [34].

Hotel Ještěd se snaží udržovat stálé dodavatele z důvodu lepších vztahů a komunikace. Jednatel hotelu Petr Šmaus kontinuálně prověřuje dodavatele, stará se o zásobování, porovnává nabídky a dojednává smlouvy. Tímto systémem se v průběhu let již protřídili dodavatelé, kteří jsou schopni vyhovět nárokům hotelu Ještěd. Jeden z požadavků na dodavatele je schopnost dodání zásob na vrchol hory Ještěd i v zimním období. Řidiči dodavatelských služeb musí být vybaveni zimními řetězy a být připraveni na úskalí zimní cesty na vrchol a současně být schopni dodat zásoby včas. Hotel je oslovován novými dodavateli několikrát týdně. Velká většina těchto dodavatelů ale nesplňuje požadavky kladené na poměr kvalita/cena a komplikovaná doprava k hotelu mnoho dodavatelů nakonec odradí z důvodu vysokých nákladů a obtížnosti v zimním období. Nárazové krátkodobé dodavatelské smlouvy jsou tak dojednávány jen výjimečně.

#### **4.1.2.4 Analýza dle Porterova modelu pěti sil**

Porterův model slouží k analýze sil působících na daný podnik a do jaké míry ho ovlivňují z hlediska jeho budoucího vývoje. Jednotlivé konkurenční síly jsou ohodnoceny na bodové stupnici v rozmezí 1–5 bodů, přičemž 1 značí velmi nízký až žádný vliv, a číslo 5 znamená vysoký vliv na hotel Ještěd.

##### **Intenzita rivality mezi existujícími konkurenty**

V oblasti hotelnictví je v Libereckém kraji relativně vysoká konkurence mezi hotely, které nedisponují žádnou konkurenční výhodou. Hotelů je zde sice menší počet než v Praze, nicméně celkový počet turistů je zde taktéž mnohem nižší. Liberecké hotely bojují o zákazníky různými doplňkovými službami, vybavením pokojů či slevovými nabídkami. Získání konkurenční výhody a zviditelnění se na úkor ostatních hotelů je pro každé ubytovací zařízení důležité ve snaze dosáhnout svých stanovených cílů. Hotel Ještěd má ovšem hned několik konkurenčních výhod – poloha, charakteristická stavba a národní kulturní památka. Hotel Ještěd je díky svým specifickým rysům ojedinělý, a z tohoto důvodu nespadá do kategorie běžných hotelů, mezi nimiž je konkurence poměrně vysoká. Intenzita rivality mezi existujícími konkurenty v rámci stejné úrovně hotelu Ještěd je tak **přiměřená**, s číslem **3** na bodové stupnici.

### Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví

Na základě historických dat vývoje počtu hotelů lze predikovat potenciální konkurenci v odvětví pro následující období (viz tabulka 1).

Tabulka 1: Ubytovací zařízení v turistickém regionu Český sever k 31. 12. 2012

	celkem	Hotely ****	Hotely ***	Hotely **	Hotely *	penziony	Kempy	Ubytovny
2000	517	5	33	24	22	183	62	40
2001	530	5	37	22	20	188	64	40
2002	535	5	42	15	12	212	66	38
2003	522	5	40	15	12	209	62	36
2004	482	6	42	10	11	200	59	31
2005	479	6	42	10	10	201	64	29
2006	475	6	43	11	9	199	63	30
2007	463	7	44	8	8	191	64	32
2008	449	5	38	8	8	192	64	27
2009	408	6	42	8	6	162	58	27
2010	373	6	36	7	6	147	59	24
2011	364	7	33	7	6	146	59	26
2012	385	8	38	9	4	163	58	26

Zdroj: zpracováno na základě [47]

Z tabulky 1 lze vyčíst, že počet hotelů vyšších kategorií \*\*\*\* a \*\*\* je za poslední roky spíše neměnný. Naopak ubytovacích zařízení kategorií \*\* a \* rapidně ubylo, což značí vysokou pravděpodobnost nemožnosti se za nepříznivých podmínek udržet a provozovat dále své podniky. Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví je tudíž spíše minimální. Nicméně zde existuje volný vstup na trh v oblasti cestovního ruchu a prostor pro nové podnikatele se vždy najde. Jejich úspěšnost a budoucnost je ovšem nejistá a záleží na mnoha faktorech, které mnohdy nejde ovlivnit. Jednou z hlavních překážek pro vstup na trh je kapitálová náročnost potřebná pro zřízení hotelu a provozování v ekonomicky nepříznivých obdobích. Hrozba nových konkurentů do odvětví je tak **relativně nízká**, ohodnocena číslem **2** na bodové stupnici.

### **Vyjednávací síla zákazníků**

Každý podnik potřebuje zákazníky k provozování svého podniku. V současnosti podniky čelí vysoké konkurenci a zákazníci mají široký výběr od koho nakoupit a či služby využít. Síla zákazníků v posledních letech čím dál více roste. V oblasti hotelnictví si zákazník (host) může vybrat z nepřeberného množství hotelů a ty o zákazníky bojují různými metodami a nabídkami doplňkových služeb. V Libereckém kraji je možné se ubytovat v relativně velkém počtu hotelů a ubytovacích zařízení různých kategorií (viz tabulka 1 výše). Vyjednávací síla zákazníků je tak **relativně vysoká** a ohodnocena číslem **4** na bodové stupnici.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Hotel Ještěd je v pozici, kdy se sám rozhoduje, od kterého dodatele bude odebírat a se kterými spolupracovat. Dodavatelů je velké množství a oslovují hotel velmi často. Velká většina z nich by ráda uzavírala smlouvu o vzájemné spolupráci na dobu určitou, aby si zajistili jistý odběr zboží. Dodavatelé nabízejí různé množstevní a cenové výhody, ale pokud nejsou schopni splnit nároky, které si hotel Ještěd klade, je spolupráce nemožná. Těmito požadavky na dodavatele se sami přirozeným způsobem protřídí, a hotelu tak zůstávají převážně ti stálí. Nicméně v případě, že by hotel chtěl přejít k jinému dodavateli, náklady by byly téměř nulové. Smlouvy s dodavateli má hotel krátkodobé, a nebyly by tak větší komplikace s ukončením vztahu. Vyjednávací síla dodavatelů je tak **relativně nízká**, ohodnocena číslem **2** na bodové stupnici.

### **Hrozba substitutů**

Uvažujeme-li o substitutech jako o formě ubytování a možnosti zákazníka zvolit jiný produkt (jiné ubytování), pak je hrozba substitutů **relativně vysoká** a ohodnocena na číselné stupnici bodem **4**. V Libereckém kraji je možné najít několik konkurujících hotelů, které dokonce za stejnou cenu převyšují hotel Ještěd kvalitou a nabídkou služeb. Nicméně všechny tyto hotely se nacházejí přímo v centru města Liberce. Pokud bychom brali možnost substituce v lokalitě hotelu Ještěd, byla by hrozba nízká, protože na vrcholu hory Ještěd je pouze jeden hotel. Přesto je možné se ubytovat pod Ještědem či v centru města, proto hrozba substituce zde existuje. Důležitým faktorem bude, zda dají hosté přednost jedinečnému výhledu z hotelu Ještěd, a to i za podmínek méně moderního



vybavení pokojů a žádných doplňkových služeb v podobě wellness, anebo zda raději zvolí za stejnou cenu hotel v centru města Liberce s modernější výbavou, ale bez výhledu a zážitku, který může poskytnout hotel Ještěd.

### Vyhodnocení Porterova modelu pěti sil

Tabulka 2 zobrazuje celkové vyhodnocení předchozí analýzy Porterových pěti konkurenčních sil.

Tabulka 2: Faktory vyhodnocení Porterova modelu pěti sil

	Hodnocení 1-5					
Rivalita mezi konkurenty	<i>Nízká</i>	1	2	<b>3</b>	4	5 <i>Vysoká</i>
Hrozba vstupu nových konkurentů	<i>Nízká</i>	1	<b>2</b>	3	4	5 <i>Vysoká</i>
Vyjednávací síla zákazníků	<i>Nízká</i>	1	2	3	<b>4</b>	5 <i>Vysoká</i>
Vyjednávací síla dodavatelů	<i>Nízká</i>	1	<b>2</b>	3	4	5 <i>Vysoká</i>
Hrozba substitutů	<i>Nízká</i>	1	2	3	<b>4</b>	5 <i>Vysoká</i>

Zdroj: [autor]

Z tabulky 2 je možné vyčíst, že nejvíce na hotel Ještěd působí vyjednávací síla zákazníků a hrozba substitutů. Tyto faktory jsou logické, uvažujeme-li o oblasti hotelnictví a pohostinství. O něco méně na hotel působí síla týkající se rivality mezi hotely a to jen z důvodu, že hotel konkuruje jedinečnou polohou a významnou architektonickou hodnotou. Díky těmto výjimečnostem hotelu je v zásadě i nízká síla vstupu nových konkurentů, protože na vrcholu hory Ještěd už není možné postavit další hotel a jakýkoliv jiný nový hotel vybudovaný pod vrcholem, nebo přímo ve městě Liberec, již nespadá do stejné hodnotící kategorie. Lze tedy říci, že síla nových konkurentů je nízká. Stejně tak je tomu u vyjednávací síly dodavatelů. Hotel Ještěd si určuje sám, se kterými dodavateli uzavře vzájemnou smlouvu. Pokud dodavatelé nejsou schopni naplnit či převýšit požadavky hotelu a nejsou schopni konkurovat stávajícím dodavatelům, není důvod měnit podepsané dodavatelské smlouvy.

### **4.1.3 Analýza vnitřního prostředí**

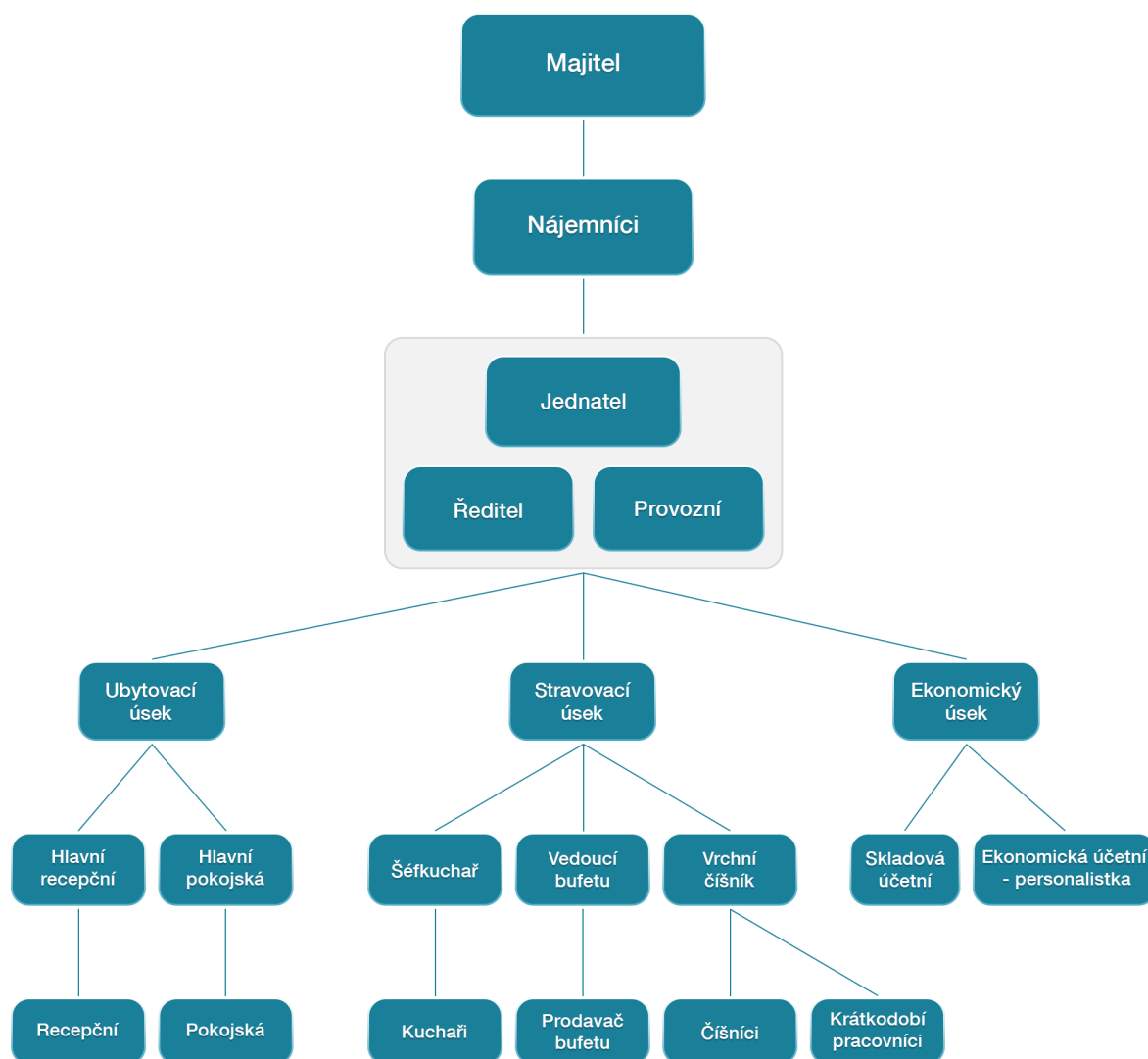
#### **4.1.3.1 Organizační struktura**

Organizační struktura patří mezi jeden z hlavních aspektů vnitřního prostředí podniku. Právě ona určuje vzájemné vztahy zaměstnanců, hierarchii a vazby vzhledem k zodpovědnosti a pravomoci. Kromě stálých zaměstnanců využívá hotel v období letních měsíců, kdy je návštěvnost hotelu a restauračního zařízení nejvyšší, služeb krátkodobých zaměstnanců. Zejména v úseku restauračního zařízení je třeba využívat výpomoci těchto zaměstnanců, aby se předešlo poklesu kvality nabízených služeb (čekací doba na číšníka, příprava jídla, placení účtu).

Hotel Ještěd je řízen podle modelu liniově štábní organizační struktury. Seskupení této struktury je jednoduché, logické a přehledné pro zabezpečení podnikových činností. Na vrcholu organizační struktury stojí majitel vysílače, České Radiokomunikace a.s., který pronajímá prostory společnosti Ještěd s r.o. Ta zde provozuje hotelovou a restaurační činnost. Hotel Ještěd má v hlavním vedení tři vedoucí složky – jednatel, ředitel, provozní. Jednatel hotelu Ještěd je Petr Šmaus, který zastává veškeré řídicí a organizační funkce, komunikuje s majitelem, dojednává kontrakty a dále deleguje a řídí pravomoci manažerů. Ředitelem hotelu Ještěd je Mgr. Róbert Priščák. V době jeho nepřítomnosti je zastoupen provozním hotelu Janem Absolónem, DiS. Oba vedoucí manažeři zodpovídají nejen za vedení podniku, ale každý se dále specializuje na určité oblasti související s řízením a provozováním hotelu. Pan Absolón je mimo jiné zodpovědný za marketing a propagaci hotelu.

Dalším stupněm pod majitelem a vedením hotelu Ještěd je v organizační struktuře skladová účetní, která má na starosti zásobování, sklady, inventury, evidenci, tvorbu cen či práci se softwarem. Tuto pozici zastává paní Priščáková, manželka ředitele hotelu. Součástí této linie je i paní Šmausová (manželka jednatele hotelu), která pracuje na pozici jak hlavního personalisty, tak má na starosti účetní a daňovou správu. Dále je organizační struktura dělena na jednotlivá střediska (recepce, restaurace, kuchyň, bufet, údržba). Střediska mají vždy jednoho zaměstnance na pozici vedoucího střediska, kteří jsou zapojeni i v běžném

provozu hotelu, a další pracovníky, zajišťující zbylé služby a aktivity. Takovéto uzpůsobení organizační struktury se vzhledem k celkovému počtu zaměstnanců hotelu Ještěd osvědčilo jako nejefektivnější a nejjednodušší. Podrobný náhled organizační struktury hotelu Ještěd je zobrazen na obrázku 10 [34].



*Obrázek 10: Organizační struktura hotelu Ještěd*  
Zdroj: [autor]

#### 4.1.3.2 Vybrané ukazatele hotelu Ještěd

Pro rozhodovací účely, týkající se provozu hotelu, je nutné sledovat určité ukazatele. V oboru hotelnictví, pohostinství a cestovního ruchu se sledují nejčastěji tzv. *Kapacitní ukazatele*, které vyjadřují míru využití kapacit a výkon daného podniku [6]. Za kapacitní ukazatele jsou považovány například počet míst u stolu, počet pokojů a lůžek či počet zaměstnanců. Hotel Ještěd disponuje 19 pokoji s celkovou kapacitou 42 lůžek a 17 přistýlek. Hotelová restaurace nabízí 120 míst k sezení a kapacita kavárny a baru činí 50 míst. Na základě kapacitních ukazatelů je možné vypočítat ukazatele vyjadřující míru využití kapacity. Tyto ukazatele jsou měřeny nejčastěji obrátkou židle, využitím lůžkové kapacity či průměrnou délkou pobytu hosta.

Možnost ubytování ve dvou odlišných kategoriích pokojů pomáhá hotelu Ještěd kromě vyrovnávání sezónních výkyvů také s pokrytím širšího spektra zákazníků. Vyšší kategorii (\*\*\*) navštěvuje spíše náročnější a business klientela, zatímco jednodenní turisté a návštěvníci využívají častěji nižší kategorii ubytování (\*). Hosté se v průměru zdrží na hotelu Ještěd jednu až dvě noci a ve výjimečných případech i tři noci. Celková *průměrná délka pobytu* jednoho hosta je tak *1,6 noci*.

Kvalita poskytovaných služeb je nejen závislá na celkové nabídce služeb či na vzhledu a komfortu hotelu, ale velmi důležití jsou i zaměstnanci hotelu, kteří přicházejí do styku s hosty, a mají tak významný vliv na hostův zážitek a dojem z hotelových služeb. Hotel Ještěd zaměstnává momentálně 23 stálých zaměstnanců. Jak je vidět z tabulky 3, celkový počet zaměstnanců hotelu postupně ubývá.

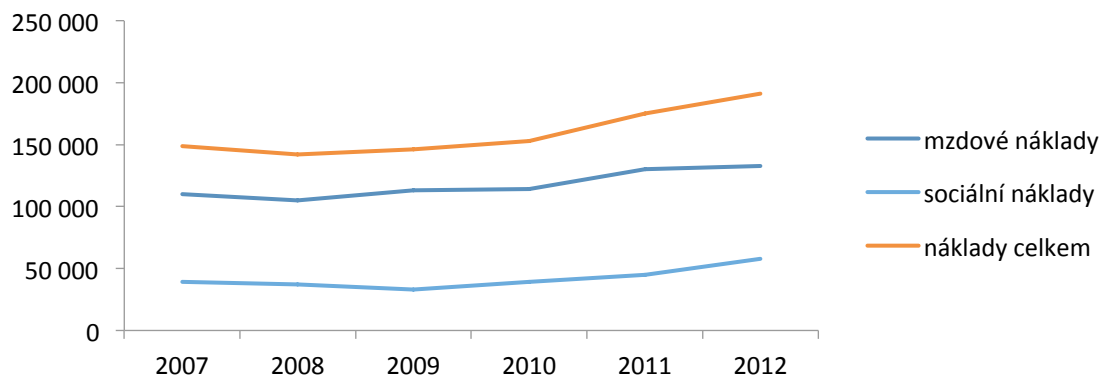
*Tabulka 3: Počet zaměstnanců hotelu Ještěd*

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<i>počet zaměstnanců</i>	32	36	31	29	26	23

Zdroj: zpracováno na základě [50]

Úbytek stálých zaměstnanců je dán především rostoucími náklady na jednoho zaměstnance (viz níže tabulka 4). Hotel tudíž raději volí menší počet stálých zaměstnanců, čímž nejen

snižuje fluktuaci zaměstnanců, ale zvyšuje i kvalitu a zkušenost zaměstnanců, kteří již v hotelu pracují delší dobu, a jsou tak schopni poskytnout hostům lepší služby.



Obrázek 11: Roční náklady na jednoho zaměstnance (Kč)

Zdroj: zpracováno na základě [50]

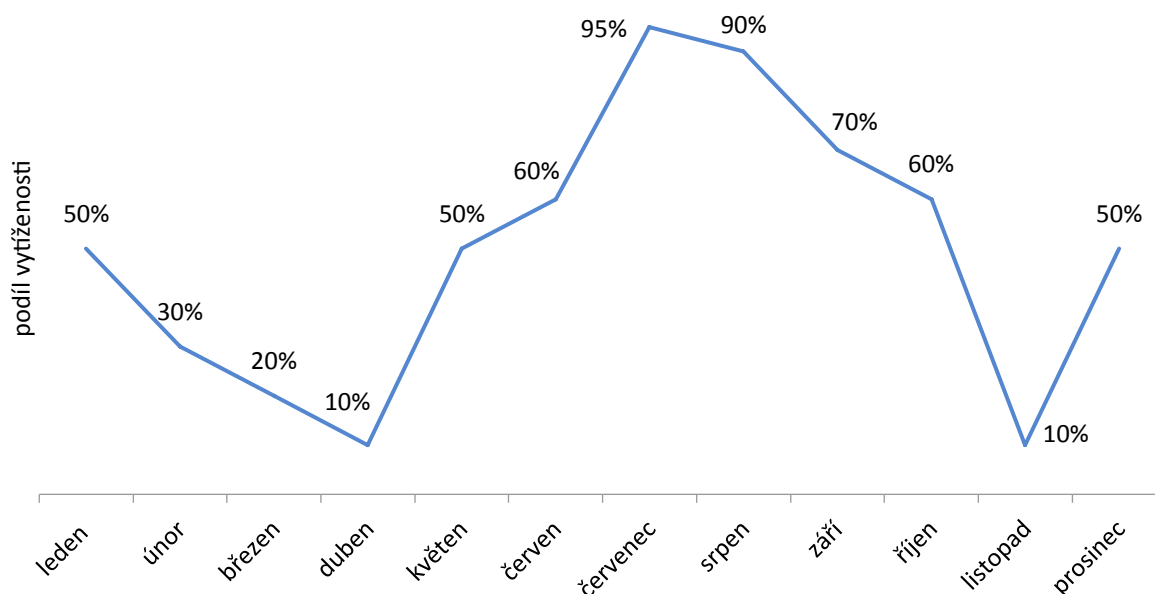
V rámci úspěšného podnikání je v oboru hotelnictví také rozhodující cenotvorba a reakce na trh a aktuální ekonomickou situaci skrze ceny služeb. Hotel Ještěd se snaží stanovit své ceny přehledně a jednoduše, aby byly pochopeny každým hostem a aby příliš nezahlcovaly informacemi o různých možnostech slev a typů ubytování. Z tohoto důvodu změna cen probíhala v posledních letech pouze výjimečně. Od roku 2008 do roku 2011 se ceny pokojů neměnily a teprve v roce 2012 mohli hosté zaznamenat 15% nárůst veškerých cen, týkajících se poskytovaného ubytování. Vývoj cen je znázorněn v tabulce .

Tabulka 4: Vývoj cen pokojů hotelu Ještěd (Kč)

	Hlavní termíny		Vedlejší termíny	
	2008-2011	2012-2013	2008-2011	2012-2013
Dvoulůžkový pokoj , 'A' ' se snídaní	1 830	2 150	1 410	1 660
Přistýlka , 'A' ' se snídaní	530	620	440	520
Dvoulůžkový pokoj , 'B' ' se snídaní	1 120	1 320	750	880
Přistýlka , 'B' ' se snídaní	360	420	320	380
Apartmán s vanou a televizorem	2 890	3 400	2 890	3 400

Zdroj: zpracováno na základě [34]

Hotelnictví je známé velkými sezónními výkyvy, které se projevují v odlišném počtu prodaných lůžek v jednotlivých měsících. Toto je především ovlivněno polohou a typem hotelu. Jiná návštěvnost se očekává u zimních středisek a jiná u letních výletních ubytovacích zařízení. Na následujícím obrázku 12 je znázorněna průměrná sezónní vytíženost hotelu v jednotlivých měsících.



Obrázek 12: Průměrná vytíženost hotelu Ještěd v jednotlivých měsících

Zdroj: zpracováno na základě [50]

Z obrázku 12 lze vidět, že hotel Ještěd představuje ubytovací zařízení obsazované spíše během letních měsíců. Hlavní sezóna je v měsících červenec a srpen. Naopak nejmenší návštěvnost je na podzim a na jaře, v měsících listopad a duben, kdy návštěvnost dosahuje pouze 10 % oproti letním měsícům.

#### 4.1.3.3 Analýza současného marketingové mixu

Současný marketingový mix hotelu Ještěd je již víceméně vhodně sestaven. Vedení hotelu postupně upravovalo jeho jednotlivé složky vzhledem k aktuálnímu dění a zkušenostem nasbíraných za 16 let provozování hotelu a restaurace. Aktuálně je marketingový mix „8P“ sestaven následovně:

### *Product*

Hotel Ještěd nabízí ubytování dvou kategorií. Momentálně potřebuje hotel provést renovaci pokojového zařízení, která je požadována hosty. Hotel nemá vzhledem k omezeným prostorům zavedeny žádné doplňkové služby. Nicméně, hosté mohou buďto navštívit restaurační zařízení s jedinečným výhledem, nebo jsou pro zákazníky připraveny i určité slevy na liberecké atrakce. Pro hotel Ještěd je velmi důležitý i personál, který poskytované služby nabízí a je v přímém i nepřímém styku se zákazníky. Zaměstnanci jsou tak důležitým ovlivňujícím faktorem nabízených služeb.

### *Price*

Cenová strategie hotelu Ještěd vychází z cílů, kterých hotel chce dosáhnout. V cenách za pokoje jsou promítnuty jak faktory jedinečné lokality hotelu a stavby budovy, tak snaha přiblížit se cenově konkurenčním hotelům ve městě Liberci (viz kapitola Konkurence).

### *Place*

Distribuční kanály hotelu Ještěd byly momentálně zúženy pouze na osobní prodej a na využití internetu. Hotel Ještěd již zcela vyřadil tiskovou formu propagace, a to z důvodu nepoměru vynaložených investic k návratnosti. Místo toho byl zvolen internet jako hlavní komunikační kanál. Nový vzhled webových stránek hotelu zatraktivnil jejich vizuální akceptaci. Dále hotel Ještěd využívá internetové rezervační portály. Momentálně používá portál booking.com, nabízející slevy na pokoje, je přehledný a snadný k používání. Tento portál je celosvětově rozšířen a velmi využívám českou i zahraniční klientelou. Méně známé rezervační portály (např. Hotely.cz, trivago.cz) hotel nevyužívá, přestože mnoho konkurenčních hotelů je možné nalézt a zarezervovat na těchto portálech.

Uvažujeme-li o prvku marketingového mixu „Place“ jako o prvku vyjadřujícím místo, lokalitu či dopravní dostupnost, hotel Ještěd má v tomto směru konkurenční výhodu. Hotel Ještěd spadá mezi národní kulturní památky a je postaven na turisticky zajímavém místě. V rámci dopravní dostupnosti je návštěvník limitován na lanovou dráhu, vlastní automobil či pěší turistiku. Host ubytovaný delší dobu, který nemá vlastní automobil, je tak omezen, jak se k hotelu dostat, a časté využití lanové dráhy se promítne v nákladech hosta.

### *Promotion*

Propagace a komunikace se zákazníky je momentálně poměrně dobře propracovaná. Na základě předchozích šestnáctiletých zkušeností s provozováním hotelu a přirozeným postupným vývojem dospělo vedení hotelu k vhodné formě marketingové komunikace. Hotel zaujímá přední místa na internetových vyhledávačích a pořádá kulturní akce, čímž udržuje své postavení a prohlubuje vztahy v rámci společenské odpovědnosti. Hotel Ještěd se vyhýbá používání slevových portálů a zahlcení nabídkami o různých balíčcích a slevových možnostech. Hlavním důvodem je ochrana dosažené reputace a image hotelu, kterou by slevové portály mohly poškodit. Hotelová nabídka je přehledná a srozumitelná. Návštěvníci hotelu mají mimo jiné možnost zakoupit propagační materiály s logem hotelu Ještěd. Reklamní předměty lze koupit vedle recepce ve vestibulu hotelu, kde jsou k dispozici jak hotelovým hostům, tak turistům, kteří v hotelu nejsou ubytováni. Tato forma reklamy je vhodně zvolená, protože velké spektrum turistů tyto suvenýry vyhledává.

### *People*

Oblast lidských zdrojů je v hotelu Ještěd vedena velmi dobře. Fluktuace zaměstnanců je minimální, hotel udržuje menší počet stálých zaměstnanců, pravidelně sleduje situaci a přizpůsobuje počet krátkodobých zaměstnanců (především v restauračním zařízení) dle předpokládané návštěvnosti tak, aby hosté byli maximálně spokojeni s poskytovanými službami. Minimální čekací doba na usazení, příchod číšníka a objednání jídla, servírování a placení účtu jsou důležité faktory, které host restaurace hodnotí a na základě nich si vytváří celkový dojem. Hotel Ještěd dbá na kvalifikovanost, znalost a profesionalitu svého personálu. Zaměstnanci mají možnost zúčastnit se profesních i jazykových vzdělávacích kurzů v rámci rozvoje lidských zdrojů, které hotel svým zaměstnancům umožnil. Stejně tak dbá například na znalost vín u restaurační obsluhy, nebo profesionální, ale zároveň osobní přístup recepčních k hostům.

### *Packaging a Programming*

Hlavním cílem balíčků a programů je snížení sezónních výkyvů a udržování atraktivity a ziskovosti hotelu. Hotel nenabízí žádné slevové víkendové balíčky či výletní akce, aby zachoval jednoduchost nabídky a nesnižoval image hotelu. Přesto je možné na hotelu Ještěd například strávit silvestrovský večer. Tento balíček „Silvestr nad oblaky“ nabízí



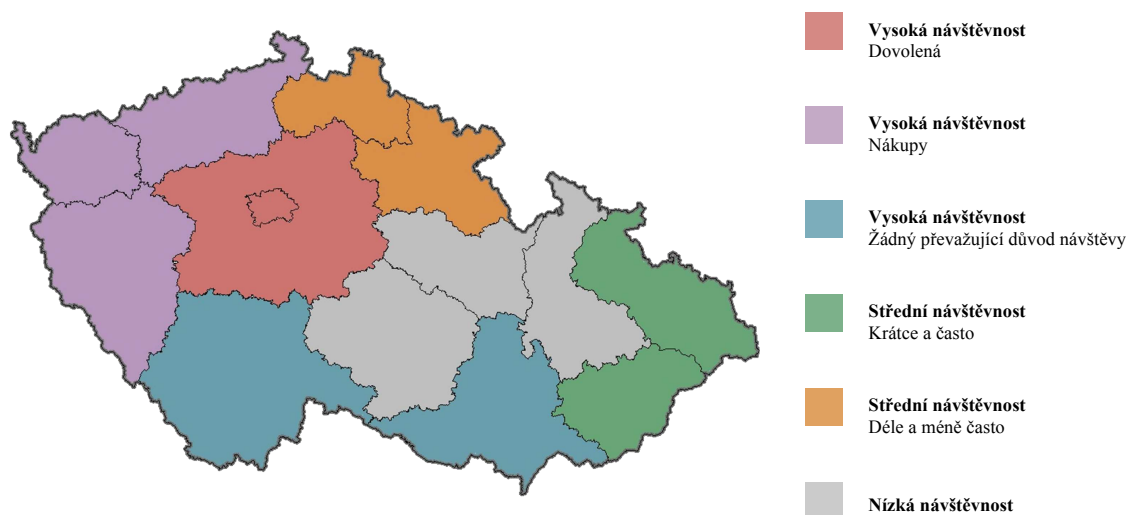
hostům all inclusive, hudební doprovod, lanovku v ceně či zajištěnou dopravu do Liberce. Další program, který hotel Ještěd nabízel, byl v rámci 40. výročí oslav vzniku vysílače, kdy hotel organizoval několik akcí, soutěží a jedinečný den otevřených dveří na vysílací věži. Hotel Ještěd tak nabízí programy a balíčky se společenským přínosem, které pomáhají vytvářet image hotelu a udržují kontakt s potenciálními zákazníky.

### *Partnership*

Poslední prvek marketingového mixu, který by neměl být opomíjen, je spolupráce hotelu s dalšími subjekty. Hotel Ještěd má momentálně nasmlouvanou množstevní slevu na jízdné na lanovou dráhu Českých drah, levnější vstupné do aquaparku Babylon, liberecké ZOO a Ski areálu Ještěd či zdarma hodinu navíc v plaveckém bazénu v Liberci. Tímto je podpořena vzájemná reklama a hostům je poskytnuta sleva, která zvyšuje zákaznickou vnímanou hodnotu využívaných služeb.

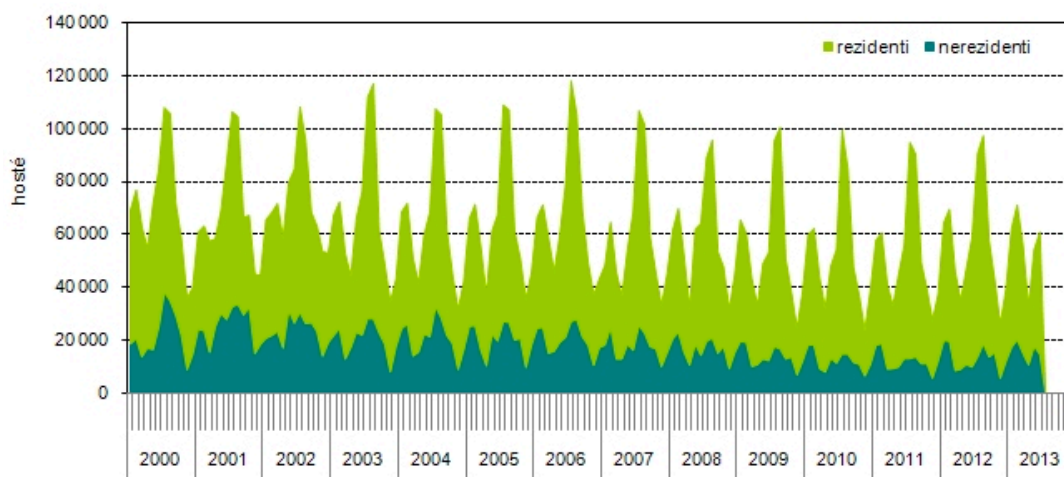
#### **4.1.4 Analýza oblastí Liberecka jako destinace cestovního ruchu**

Liberecký kraj patří k druhému nejméně osídlenému kraji v České republice (438 594 obyvatel k 1. 1. 2013) [51] a současně i k těm méně navštěvovaným krajům (viz obr. 13).



*Obrázek 13: Podíl návštěvníků ČR v jednotlivých krajích za rok 2012*  
Zdroj: [52 s. 114]

Vývoj cestovního ruchu a ubytování v hromadných zařízeních Libereckého kraje v jednotlivých měsících za posledních 13 let je znázorněn na obrázku 14.



*Obrázek 14: Hosté hromadných ubytovacích zařízení Libereckého kraje v jednotlivých měsících v letech 2000-2013*

Zdroj: [53]

Z obrázku 14 lze vyčíst, že cestovní ruch v severních Čechách je za poslední roky spíše konstantní, ale jak uvádí Liberecký Deník, v roce 2012 přijelo do Libereckého kraje o 8 % více turistů než v roce předešlém. Důležitý fakt je, že přibyli jak zahraniční, tak domácí turisté. Nejčastěji přijíždějí zahraniční turisté z Německa, kteří tvořili polovinu zahraniční klientely v rámci celé České republiky, ale bohužel pro Liberecký kraj, převážná většina turistů navštívila pouze hlavní město Prahu. Větší propagace, rozšíření a zlepšení nabídky v kraji je žádoucím krokem pro zvýšení návštěvnosti Libereckého kraje [44, 52].

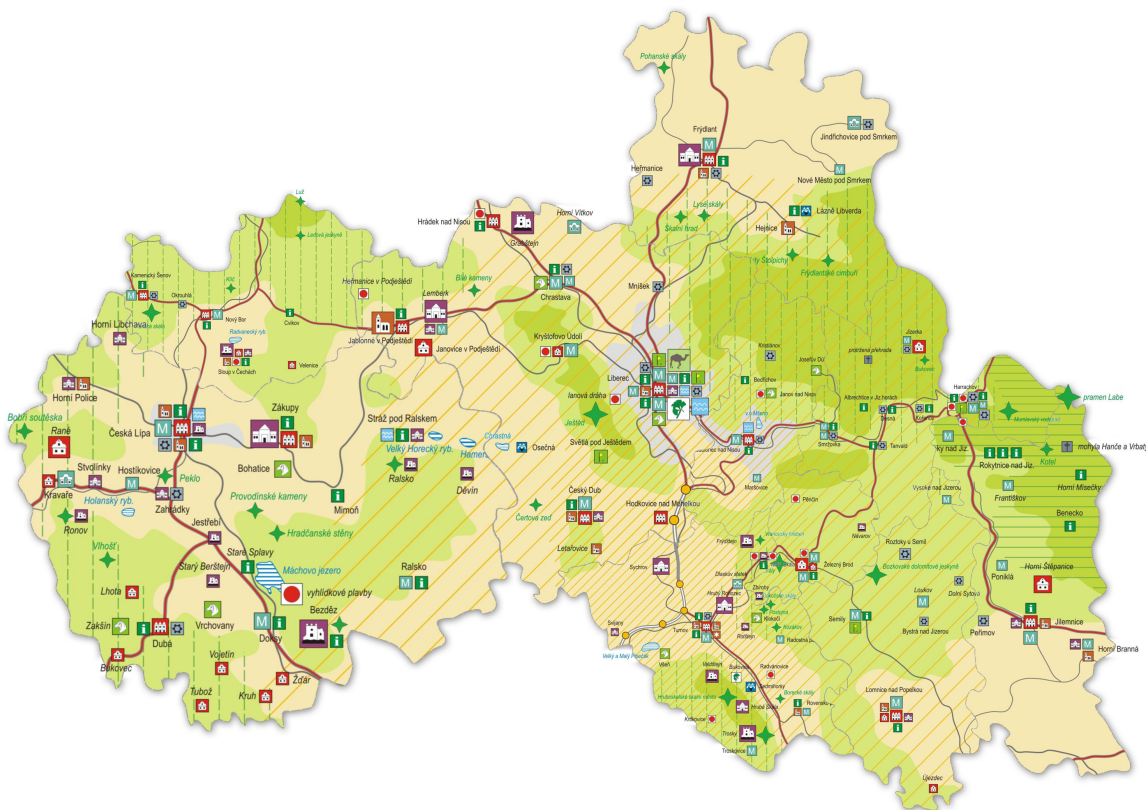
Největším městem této oblasti je město Liberec, čítající 102 113 obyvatel (k 1. 1. 2013), a tím je pátým největším městem v České republice [54]. Město se nachází v relativní blízkosti hlavního města Prahy a je strategicky umístěno v pohraničí (cca 30 km) dvou sousedních států, Německa a Polska. Město Liberec, ležící v Liberecké kotlině Žitavské pánve, je hlavním zakladatelem prvního evropského regionu vůbec, Euroregionu Nisa, programu pro rozvoj vzájemného cestovního ruchu mezi Českou republikou, Německem a Polskem [55]. Z geografického hlediska má tak město Liberec a Liberecký kraj velmi výhodnou polohu pro rozvoj cestovního ruchu. Mimo jiné se zde nachází velké množství

kulturně-historických památek a jinak zajímavých a významných turistických míst, která lákají spoustu návštěvníků do Libereckého kraje.

Dopravní dostupnost do Liberce je velmi dobrá a je zajištěna jak silniční, tak vlakovou komunikací. Přímé spoje vedou z nepříliš vzdálených měst Praha, Jablonec nad Nisou, Frýdlant, Ústí nad Labem či německého města Žitava. Kromě železniční sítě Českých drah je možné využít městskou hromadnou dopravu, sestávající se z autobusových a tramvajových linek, provozovaných Dopravním podnikem města Liberce a Jablonce nad Nisou, a.s. [56]. Velmi oblíbeným dopravním prostředkem pro turisty a návštěvníky je lanová dráha vedoucí na vrchol Ještědu.

Město Liberec dbá na rozvoj místního cestovního ruchu a tento kraj je atraktivní pro turisty jak v létě, tak v zimě. Právě z důvodu velkého množství aktivit je zde cestovní ruch velmi důležitý. Nedílnou součástí cestovního ruchu a turistiky je právě možnost ubytování a stravování. V Libereckém kraji je nadprůměrná úroveň podnikání v pohostinství a ubytování. Jak uvádí Czechtourism [57], na 1000 obyvatel připadá 13,7 podnikatelů v tomto oboru, což je druhý největší poměr hned po Karlovarském kraji, který je znám vysokou návštěvností pro jeho četné léčivé prameny a lázně. Liberec poskytuje turistům a návštěvníkům plno kulturních, relaxačních, sportovních i přírodních možností. Přímě v centru města se nachází architektonicky velmi zajímavá budova radnice města, která představuje zmenšenou kopii vídeňské radnice. Dále je možné navštívit městské divadlo F. X. Šaldy, Severočeské muzeum nebo Valdštejnské domky, nejstarší dochované stavby. Liberec se dále pyšní aquaparkem Babylon, jehož součástí je i zábavný IQ park. Dále je možné zajít do prostorného plaveckého bazénu, zaběhat si na běžeckém areálu Vesec nebo v zimním období lyžovat na Ještědu a běžkovat v přilehlém okolí. V rámci kulturního rozvoje je Liberec zajímavé město i díky možnosti navštívit botanickou a zoologickou zahradu s ojedinělými exempláři bílých tygrů.

V přilehlém okolí Liberce je možné taktéž navštívit nespočetné množství kulturních a přírodních památek. Turisté oceňují krásu Jizerských a Lužických hor. Není opomíjena ani krajinná oblast Český ráj, zříceniny hradu Trosky, zámek Sychrov či dominantní vrchol Ještěd. Na obrázku 15 jsou znázorněny možné turistické cíle v tomto kraji.



Obrázek 15: Turistické cíle v Libereckém kraji

Zdroj: zpracováno na základě [58]

Liberecký kraj má vysoký potenciál pro cestovní ruch, a právě proto je třeba, aby neustále zlepšoval svou nabídku a služby pro zákazníky a cestovní ruch tak mohl nadále kvést. O to se také města a obce tohoto kraje snaží a součástí jejich strategických plánů je zvýšení konkurenceschopnosti a zajištění trvale udržitelného rozvoje cestovního ruchu. Zastupitelstva měst chtějí vytvořit a nabídnout specifické produkty cílovým zákazníkům, turistické programy, rozšířit tamní infrastrukturu, zvýšit povědomí o regionu a podpořit podnikatele v cestovním ruchu. Současně je naplánováno odstranění současných slabých míst, jimiž jsou určité mezery v gastronomii a ubytování, kvalitě služeb, malé připravenosti lidí na cestovní ruch, malá informovanost a propagace méně známých turistických cílů [57]. Tyto faktory je třeba eliminovat v rámci budoucího rozvoje cestovního ruchu v Libereckém kraji.

## 4.2 SWOT analýza

Na základě zhodnocení současného marketingového mixu, vnějšího a vnitřního prostředí hotelu Ještěd, je možné vytvořit SWOT analýzu. Jejím cílem je přehled silných a slabých stránek hotelu, vztahujících se k vnitřnímu prostředí hotelu. A dále zhodnocení příležitostí a hrozeb, které vyplývají z vnějšího prostředí hotelu. Tyto faktory a vlivy je třeba brát v potaz při strategickém plánování hotelu, pokud chce hotel provozovat úspěšně svůj podnik. V tabulce 5 jsou vypsány silné a slabé stránky, které byly identifikovány pro hotel Ještěd jako nejvíce podstatné a s největším vlivem na provozování podniku a konkurenceschopnost.

Tabulka 5: Silné a slabé stránky hotelu Ještěd

SILNÉ	SLABÉ
národní památka	špatný stav pláště a vzduchotechniky
lokalita	design a vybavení pokojů
jedinečnost budovy	krátkodobá nájemní smlouva
nový konferenční salonek	dopravní dostupnost
cílová destinace turistů	malá kapacita lůžek
management hotelu	absence doplňkových služeb
umístění na vyhledávači Google	
hodnocení na rezervačních serverech	
školení a trénink zaměstnanců	
kulturní akce	
spolupráce s městem a DMPL	

Zdroj: [autor]

Nástroje současného marketingového mixu hotelu Ještěd lze považovat z převážné většiny za silné stránky. Hotel Ještěd získává konkurenční výhodu díky jedinečnosti lokality s výhledem na Liberecko. Nachází se na vrcholu hory Ještěd, a hotel je tak velmi často vyhledávaným turistickým cílem. Budova hotelu Ještěd je velmi ojedinělá a v České republice rozpoznatelná. Zároveň patří hotel Ještěd na seznam národních kulturních památek. Všechny tyto faktory jsou silnými stránkami hotelu, které mu pomáhají lákat zákazníky a přitahovat pozornost spousty turistů a návštěvníků. Mimo jiné hotel Ještěd

disponuje zkušeným managementem, který je v řízení hotelu velmi schopný. Snaží se udržovat stálé zaměstnance, věnují se jejich zaškolování a zvyšování znalostí a kvality poskytovaného servisu. Vedení hotelu umí reagovat na změny v návštěvnosti a díky mnoholeté zkušenosti již uzpůsobily marketingový mix do víceméně nejefektivnější podoby. Společnost Ještěd s r.o., která má hotel Ještěd v pronájmu, je z finančního hlediska velmi schopná a umí reagovat i na neočekávané události (např. ekonomická krize v roce 2008). Za velmi silnou stránku hotelu Ještěd je považováno pořadí při internetovém vyhledávání ubytování v Liberci, kde se hotel umísťuje do prvních pěti předních příček při vyhledávání termínů „hotel Liberec“, „ubytování Liberec“, „hotely Liberecký kraj“ či „Ještěd“ na internetovém vyhledávači Google. Hotel Ještěd je dále aktivní, pokud se jedná o pořádání kulturních akcí a v rámci nich spolupracuje i s městem Libercem a Dopravním podnikem města Liberce a Jablonce nad Nisou. Z posledních akcí je možné jmenovat pořádání výstavy dětských výrobků ve spolupráci se Základní školou Broumovská [59] nebo desátý ročník Stovkařské olympiády v nošení sudu piva [60].

Hotel Ještěd má ovšem i určité slabé stránky. Za nejčastěji uváděnou slabou stránku hotelu je na rezervačních portálech zmiňováno zastaralé vybavení pokojů. V rámci přestaveb je důležitá i výměna pláště budovy, protože v současnosti do hotelu zatéká a veškeré investice do nového interiéru by tak mohly přijít nazmar. Z důvodu, že hotel je na seznamu národních kulturních památek a společnost Ještěd s r.o. je pouze krátkodobý nájemce, veškerá větší rozhodnutí musí být schválena vyššími orgány, čímž je renovace pokojů a oprava pláště do určité míry ztěžována. Národní památkový ústav by rád zachoval původní podobu hotelu Ještěd, a to včetně interiéru. Pronajímatel, České Radiokomunikace, naopak až doteď investoval do jiných oprav potřebných pro běžné provozování vysílače a horského hotelu (odpadní systém, pozemní komunikace). Oprava pláště je tak v rukou Českých Radiokomunikací a renovace pokojů pod dohledem Národního památkového ústavu. Přesto se v současnosti přestavba a modernizace pokojů plánují a jedná se o nich.

Další slabou stránkou hotelu Ještěd je nemožnost samostatného rozhodování vedení hotelu, a to ze dvou hlavních důvodů; společnost Ještěd s r.o. má tříletou nájemní smlouvu na provozování hotelu Ještěd a současně Národní památkový ústav hlídá a schvaluje

veškeré plánované přestavby a modernizace. Společnost má tak v rozhodování ve velké míře svázané ruce. Přestože lokalita hotelu Ještěd je jedinečná a vytváří konkurenční výhodu, je s ní spojena i nevýhoda v podobě obtížnosti dopravního spojení. K hotelu Ještěd se lze sice dostat automobilem, lanovkou, na kole či jako pěší turista, ovšem je nutné počítat s určitou časovou náročností. Za další slabou stránku hotelu Ještěd může být považována malá kapacita ubytovacího prostoru. Tímto hotel přichází o potenciální zákazníky, především v období hlavní sezóny. Zároveň dvě různé kategorie pokojů komplikují ubytování skupinového zájezdu tak, aby nedošlo k jeho rozdělení do odlišných kategorií ubytování.

Druhá část SWOT analýzy vyhodnocuje příležitosti a hrozby, kterých by si hotel Ještěd měl být při strategickém plánování taktéž vědom. Je důležité rozpoznat faktory, které mohou hotel negativně ovlivnit, nebo naopak, kde je potenciál pro zlepšení. Shrnutí nejdůležitějších příležitostí a hrozeb je vypsáno v tabulce 6.

*Tabulka 6: Příležitosti a hrozby hotelu Ještěd*

<b>PŘÍLEŽITOSTI</b>	<b>HROZBY</b>
potenciál Libereckého kraje	nepříznivá ekonomická situace
UNESCO	Národní památkový ústav - renovace
vzdálenost od Prahy	změna preferencí zákazníků
kyvadlová doprava	

Zdroj: [autor]

Díky výhodné poloze v severních Čechách je hotel Ještěd blízko přírodních a kulturních památek, které jsou častým vyhledávaným turistickým cílem. Hotel Ještěd tak získává příležitost z potenciálu, který tento kraj má v rámci cestovního ruchu. Samotné zastupitelstvo města Liberce se snaží rozvíjet město po všech stránkách a láká návštěvníky na různé kulturní či sportovní akce konané během celého roku. Hotel Ještěd tak může využít těchto akcí a zúčastnit se jich určitým způsobem – např. pořádání více akcí přímo v hotelových a restauračních prostorech. Zároveň se zde otevírá velká příležitost v případě, kdyby byl zařazen mezi památky UNESCO. Tímto by místo získalo jak větší atraktivitu

pro turistiku, tak případně finanční podporu z fondů Evropské unie. Mezi další příležitosti hotelu Ještěd je řazena relativně blízká vzdálenost od hlavního města Prahy, díky níž by získal větší návštěvnost z řad zahraničních turistů. Především nabídnutí víkendových balíčků a dalších několikadenních turistických výletů s pobytem na hotelu Ještěd představuje momentálně nevyužitý potenciál.

Další příležitostí pro hotel Ještěd se jeví možnost zavedení kyvadlové dopravy v zimním období. Momentálně jediné přímé spojení mezi hotelem a lyžařskou sjezdovkou je využití vlastního automobilu, což je pro mnohé lyžaře komplikované a zbytečná starost navíc. Hotel Ještěd pozoruje malou návštěvnost v zimních obdobích ve svém rezervačním systému a je si vědom, že právě komplikovaná doprava ke sjezdovkám snižuje návštěvnost hotelu. Z tohoto důvodu by pro ekonomiku hotelu mohla být efektivní kyvadlová doprava mezi hotelem a sjezdovkou, kterou by hoteloví hosté mohli v průběhu dne využívat. Nicméně s navýšením těchto hostů (lyžařů) by bylo třeba vzít v potaz i zajištění sušárny, převlékárny a úschovny lyží.

Hrozba, která naopak provozování hotelu Ještěd může ztížit, by nastala v případě další nepříznivé ekonomické situace, která již na hotel měla vliv v roce 2008. Rovněž, kdyby Národní památkový ústav bránil ve větší míře renovaci pokojů, byla by společnost Ještěd s r.o. limitována v možných investicích. Mimo jiné je pro hotel Ještěd i hrozba v podobě změny preferencí hostů. Pokud se zákazníci rozhodnou, že je pro ně důležitější se ubytovat v centru města s možností využití doplňkových služeb, hotel by tak přišel o zákazníky. Nicméně hotel Ještěd musí doufat v to, že hosté navštěvují hotel díky jeho jedinečnosti a výjimečné lokalitě, je součástí turistických cílů a mělo by být bráno v potaz to, že hotel Ještěd je hotel horského typu v příměstské části, nikoliv hotel městský.



## **5 Návrh marketingové strategie hotelu Ještěd**

Návrh marketingové strategie hotelu Ještěd byl formulován na základě předchozích analýz a zhodnocení jeho současné situace. Prvotním krokem návrhu bylo stanovení poslání a cíle hotelu, v rámci nichž byl definován záměr, z něhož bude hotel vycházet a jakým směrem se bude ubírat. Na základě formulace těchto prvků byly určeny vhodné marketingové nástroje. Předpokladem navrhované strategie je podepsání dlouhodobé smlouvy společnosti Ještěd s r.o. s Českými Radiokomunikacemi a zajištění opravy pláště hotelu. Na těchto stěžejních bodech je závislé do značné míry rozhodování hotelu Ještěd o budoucích investicích.

### **5.1 Poslání a cíle hotelu**

Hotelu Ještěd bylo nejprve navrženo poslání, kterým se bude prezentovat ve společnosti a představuje hlavní myšlenky a účel podnikání hotelu. Poslání hotelu Ještěd zní „Dopřát návštěvníkům nezapomenutelný zážitek v oblacích a jedinečný pohled z výšin při západu slunce.

Poslání je obecně definovaný cíl, na základě něhož se následně rozpracovala konkrétní podoba cílů hotelu. Ty jsou rozděleny dle jejich charakteristiky. Prvotním zájmem pro hotel Ještěd je zajištění existenčních otázek, od nichž se následně odvíjí další kroky. Opatření hotelu Ještěd tak zní:

*Existenční, krátkodobé cíle hotelu:*

- prodloužení smlouvy s Českými Radiokomunikacemi.
- Oprava pláště.

*Provozní, dlouhodobé cíle hotelu:*

- Renovace interiéru hotelu.
- Zvýšení návštěvnosti v zimním období.
- Zlepšení uživatelského rozhraní webových stránek společnosti.
- Zavedení kyvadlové dopravy.
- Hodnotový management.

## 5.2 Strategie

Na základě předchozích komplexních analýz vnějšího a vnitřního prostředí a shrnutí všech důležitých faktorů ve SWOT analýze je stanovena budoucí strategie hotelu Ještěd. Navržená strategie by měla vést k dosažení definovaných cílů a nadále udržovat ziskovost a konkurenceschopnost hotelu.

Ze SWOT analýzy vyplývá, že hotel Ještěd má současně vhodně stanovený marketingový mix. Dominují silné stránky nad slabými. Hotel Ještěd se musí snažit využít svých silných stránek jak k vytváření příležitostí, tak k odvrácení případných hrozeb. Slabých míst hotel Ještěd nemá příliš. Většina těchto slabých míst je zapříčiněná okolními faktory, kterým hotel čelí. Tato slabá místa lze odstranit či alespoň eliminovat. Mezi hlavní faktory patří délka budoucí smlouvy společnosti Ještěd s r.o. s Českými Radiokomunikacemi.

Vzhledem k vysokému stupni konkurence v oboru hotelnictví se nabízí zvolit strategii odlišení, *diferenciace*. Tato strategie má za úkol zlepšit výkon v místě, které je pro většinu zákazníků nejvíce důležité, a poskytnout odlišné zboží a služby. V tomto směru má hotel Ještěd konkurenční výhodu díky svým charakteristickým rysům. Strategii diferenciace tak lze zahrnout do strategického plánování. Hlavním prvkem diferenciace je poskytnout zákazníkům výjimečný zážitek spojený s jedinečnou vyhlídkou na Liberecko a možností pozorovat západ slunce či ranní inverzi z výšin.

## 5.3 Marketingový mix

Na základě zvolené strategie byl vypracován návrh marketingového mixu, díky němuž by měl hotel Ještěd dosáhnout požadovaných cílů. Některé nástroje marketingového mixu není třeba prozatím měnit z důvodu jejich vhodného zvolení. Navržený marketingový mix se soustředí pouze na ty prvky, které jsou pro realizaci nové strategie stěžejní a jejichž změna přinese kýžené výsledky.

První důležitý nástroj marketingového mixu, který by měl být změněn, je *produkt* jako takový, tedy nabízené služby. Hotel Ještěd by měl provést renovaci pokojového zařízení.

Ta je velmi žádaná hosty a současný zašlý vzhled pokojů je považován za největší slabou stránku hotelu. Přestože je renovace pokojů již předběžně naplánovaná, její přesné uskutečnění zatím není známo. Renovace pokojů závisí na Českých Radiokomunikacích, které by měly stanovit opravu pláště budovy momentálně jako nejvyšší prioritu. Bez této změny nemá smysl cokoli v hotelu měnit kvůli zatékání a kontinuálnímu zhoršování současného stavu hotelu. Kromě Českých Radiokomunikací je důležité vyjednat podmínky renovace s Národním památkovým ústavem a vzájemně se dohodnout na konkrétním plánu. Tyto dvě podmínky by měly být splnitelné v případě, kdy České Radiokomunikace stanoví nejvyšší prioritu výměně pláště a kdy Národní památkový ústav povolí obnovu současného nábytku a vybavení za nový. Vzájemné shody by mělo být dosaženo zachováním vzhledu interiéru. Je třeba podrobně vypracovat návrh, jaké změny budou provedeny, a přislíbit, že původní unikátní a architektonicky hodnotný vzhled pokojů bude respektován. Pouze dojde k jeho restaurování. Aby společnost Ještěd s.r.o. vůbec uvažovala o renovaci pokojů, je třeba podepsat dlouhodobou nájemní smlouvu. Tímto společnost získá určitou jistotu, že plánované investice budou zhodnoceny a vedení bude schopno se lépe rozhodovat v dalších oblastech provozování hotelu (dodavatelské smlouvy, opravy a rekonstrukce).

V případě, kdy společnost Ještěd s.r.o. zajistí obnovu pláště vysílače a renovaci pokojového vybavení, může si hotel dovolit navýšit *cenu* minimálně o 10 %. V ceně se tak promítne konkurenční pozice hotelu i nové vybavení pokojů. Modernizace pokojů by zvýšila hodnotu pro zákazníky, kteří současný stav považují za slabinu hotelu. Zaměření se na tuto oblast a zatraktivnění vzhledu hotelu je stanoveno jako největší příležitost pro společnost, tudíž i nárůst cen bude úměrný k poskytovaným službám.

Hotel Ještěd zaznamenává velmi nízkou návštěvnost v zimním období. Z tohoto důvodu by měl být hostům nabízen zimní *balíček*, zahrnující víkendové ubytování pro dvě osoby, 2x snídani, 1x večeři, 4 lístky na lanovku, slevu do Aquaparku Babylon a jednodenní lyžování ve Ski areálu Ještěd. Druhou možností sestavení zimního balíčku je vynechání aquaparku Babylon a nabídnutí dvoudenního lyžování ve Ski areálu Ještěd. Vytvořením balíčku obsahujícího třídenní výletní plán by se mohla zvýšit návštěvnost hotelu právě v zimním, méně navštěvovaném období. O zimní balíčky, jejichž součástí je lyžování, je

aktuálně velký zájem obzvláště u mladší generace. Součástí zvyšování obsazenosti v tomto období by hotel měl zavést kyvadlovou dopravu ke Ski areálu Ještěd a nazpět. Momentálně jsou hosté nuceni se dopravit k zimnímu vleku pouze vlastním automobilem, což je v zimním období vzhledem k provozním podmínkám na silnici velmi komplikované. Zajištění minibusu s řetězy, schopného přepravit hosty z hotelu k lanovce a zpět, má velký potenciál na zvýšení návštěvnosti.

*Spolupráce*, kterou hotel Ještěd v současnosti má, by usnadnila tvorbu navrhovaného zimního balíčku. Díky využití aktuálních nasmlouvaných slev by výsledná cena balíčku byla pro zákazníka nižší, než kdyby si tento lyžařský víkend zorganizoval sám. Současně by se zvýšila návštěvnost všem partnerským subjektům, a hotel by tak do určité míry eliminoval ztráty z neobsazenosti hotelu v zimním období. V rámci spolupráce by hotel Ještěd měl vyjednat lepší cenové podmínky hotelovým hostům na jízdné lanovou dráhou vedoucí na Ještěd. Tímto hotel rozšíří zákaznický segment a nabídne možnost ubytování i zájemcům bez vlastního automobilu, kteří by se rádi zdrželi v Libereckém kraji na více než jednu noc. Zvyšování hodnoty pro zákazníka je v navrhovaném strategickém plánu stěžejní bod, v rámci něhož se společnost musí zaměřit na kontinuální zlepšování podmínek a poskytovaných služeb hotelovým hostům.

V rámci *propagace* hotelu Ještěd není zapotřebí opět zavádět placené reklamy v tisku a na billboardech, aby dosáhl lepší komunikace s potenciálními zákazníky. Prostor pro zlepšení, aniž by klesla úroveň nabízených služeb a image hotelu, je v optimalizaci (tzv. User Interface) webových stránek hotelu. Webové stránky nabízejí nový, přepracovaný vzhled, nicméně postrádají do určité míry přehlednost a intuitivní navigaci pro potenciální hosty. Optimalizace stránek usnadní zákazníkům jejich užívání a umožní lepší orientaci a práci s poskytnutými informacemi.

Pro přiblížení se zákazníkům je zde další možnost, jak lze hotel zviditelnit. Přestože na internetovém portálu Google se hotel umísťuje na prvních příčkách, v internetovém vyhledávači Seznam.cz není hotel zobrazován ani na první straně výsledků hledání (při volbě stejných vyhledávacích frází). Seznam.cz stále patří mezi nejčastěji používané vyhledávače v České republice, obzvláště pro střední a starší generaci. Proto je tato

skutečnost považována za slabou stránku hotelu, jež byla odhalena právě při vyhledávání ubytování v Liberci na zmíněném serveru. Z tohoto důvodu by hotel Ještěd měl být zobrazován i zde, především proto, že konkurenční hotely je možné na předních odkazech nalézt. Seznam.cz nabízí možnost využití vyhledávací a kontextové sítě. Právě využití vyhledávací a kontextové reklamy by toto úzké místo (tzv. bottleneck) mělo odstranit. Vyhledávací síť funguje na bázi zobrazování reklamy dle vyhledávání konkrétní informace, výrobku či služby. Na zobrazenou reklamu pak klikají zejména uživatelé, kteří danou informaci reálně hledají. Proto je tento typ reklamy velmi efektivní. Druhá metoda, obsahová síť, funguje na bázi zobrazování reklamy dle kontextu dané stránky na základě tematického zaměření a výskytu klíčových slov. Obě tyto formy propagace jsou velmi efektivní, pokryjí vhodný segment potenciálních zákazníků a jsou finančně méně nákladné v porovnání s jinými formami placené reklamy. Poplatky za tyto reklamy jsou vypočítávány na základě počtu zobrazení nebo prokliknutí na daný odkaz.

Komunikace se zákazníky a zvyšování hodnoty pro zákazníka se odvíjí také od možnosti rezervovat daný hotel. Hotel Ještěd nabízí rezervaci pouze přes hotelovou recepci a rezervační portál booking.com. Katalogový prodej byl již vyřazen z důvodu neefektivnosti. Zmíněné dvě metody rezervace je možné rozšířit o další poměrně známý rezervační portál trivago.cz. Na něm hotel Ještěd prozatím chybí, přestože všechny konkurenční hotely je možné nalézt a zarezervovat na této stránce. Z tohoto důvodu by hotel Ještěd měl být taktéž zahrnut do seznamu nabízených hotelů a být viděn při vyhledávání současně s nabídkou konkurence.

Posledním navrhovaným nástrojem jak docílit diferenciaci hotelu je přidání na seznam památek UNESCO. Připsání by mohlo přispět k jeho další jedinečnosti a přilákat více hostů. Tímto by hotel Ještěd vylepšil svou aktuální pozici a zajistil ziskovost, prosperitu a konkurenceschopnost.

V rámci sledování plnění stanovených cílů by měla být pravidelně prováděna kontrola marketingové strategie a vyhodnocení úspěšnosti hotelu dané cíle naplňovat.

## **Závěr**

Diplomová práce si kladla za cíl zanalyzovat současné postavení hotelu Ještěd a navrhnout možná řešení, jež by ve svém důsledku vedla ke zlepšení stávající situace. V rámci analýzy makroprostředí pomocí PESTEL analýzy bylo identifikováno, že největší negativní vliv na hotel mají časté změny v legislativě a nemožnost samostatného rozhodování o fungování hotelu. Negativní dopad na hospodářský výsledek společnosti Ještěd s r.o. měla také ekonomická krize v roce 2008. Analýza mikroprostředí zkoumala postavení hotelu Ještěd vzhledem ke konkurenci, dodavatelům a zákazníkům. Součástí této podkapitoly byla provedena i analýza pěti sil dle Michaela Portera, z níž vyplynulo, že hotel Ještěd je nejvíce ovlivňován vyjednávací silou zákazníků a hrozbou substitutů v případě, že hosté změní preference a upřednostní vyšší komfort městských hotelů před jedinečností horského hotelu. Během analýzy vnitřního prostředí hotelu Ještěd byla shledána současná organizační struktura za funkční a vhodně zvolenou vzhledem k velikosti podniku a počtu zaměstnanců. Stejně tak současný marketingový mix nevykazuje významné nedostatky, které by razantním způsobem negativně ovlivňovaly chod hotelu. Dalším podstatným znakem se ukázala sezónnost, kdy hotel v zimním období zaznamenává velmi nízkou návštěvnost. Proto byla tomuto bodu následně věnována větší pozornost při tvorbě návrhu marketingové strategie. Součástí situační analýzy hotelu Ještěd byla dále analýza oblasti Liberecka jako destinace cestovního ruchu. Tento kraj i přes relativně nízkou návštěvnost, v porovnání s hlavním městem Prahou či lázeňskými městy, vykazuje v posledních letech rostoucí trend v počtu turistů a ubytovaných hostů v hotelových zařízeních. Liberecký kraj nabízí spoustu přírodních a kulturních zajímavostí, díky nimž oblast dosahuje vysokého potenciálu v cestovním ruchu a hotelnictví. Velký počet tamějších turistických cílů tak zvyšuje možnost přilákat nové návštěvníky a rozvíjet současné služby.

Na základě vypracované SWOT analýzy byly jako hlavní silné stránky hotelu identifikovány: architektonická hodnota stavby, lokalita, management hotelu, přední umístění na vyhledávacím portálu Google a vysoké hodnocení na online rezervačních systémech, které jsou v dnešní době velmi rozšířené mezi potenciálními hosty. Naopak za slabé stránky je považován špatný technický stav hotelu a krátkodobá nájemní smlouva s Českými Radiokomunikacemi a.s., která komplikuje rozhodování hotelového vedení

a možnost investic do hotelových oprav. Omezení renovace zastaralého vybavení pokojů je také zapříčiněno ochranou Národním památkovým ústavem, který rozhoduje o možných přestavbách. Tento fakt představuje pro hotel Ještěd hrozbu, jež by mohla způsobit pokles návštěvníků. Naproti tomu již výše zmíněný potenciál Libereckého kraje či zařazení hotelu na seznam památek UNESCO byly stanoveny jako příležitosti vnějšího okolí hotelu.

Dalším cílem práce, mimo analýzy současného postavení hotelu a analýzy okolního prostředí, bylo vytvoření návrhu marketingové strategie. Záměrem tohoto návrhu bylo navázat na získané informace a eliminovat současné slabé stránky pomocí dílčích prvků marketingového mixu. Prvotním krokem bylo nezbytné určení poslání a stanovení cílů hotelu, od nichž se odvíjely další kroky návrhu. Hotelu byla navržena strategie diferenciací, která je nejlépe aplikovatelná díky stávajícím konkurenčním výhodám. K jejímu zintenzivnění bylo zvoleno především zaměření se na rekonstrukci současného pláště, vzduchotechniky budovy a renovaci pokojového vybavení, díky nimž si hotel může následně zvýšit cenu nabízeného ubytování. Za účelem větší návštěvnosti v zimním období byl navrhnout zimní lyžařský balíček a zavedení kyvadlové dopravy mezi hotelem a Ski areálem Ještěd, která usnadní v současné době velmi komplikovaný přístup hostů ke sjezdovkám. V rámci zvýšení hodnoty pro zákazníky byla dále navržena optimalizace uživatelského rozhraní webových stránek, přizpůsobení webových stránek pro internetové vyhledávače, zejména Seznam.cz a umístění do internetového rezervačního portálu Trivago.

Na základě provedení sady dílčích analýz byla zhodnocena současná situace a navržen marketingový mix, zaměřující se na zlepšení stávajících úzkých míst. V závěru práce je možné prohlásit cíl za splněný.

## Seznam použité literatury

- [1] HORNER, S. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada, c2003, 486 s. ISBN 80-247-0202-9.
- [2] FORET, M. a V. FORETOVÁ. *Jak rozvíjet místní cestovní ruch*. 1. vyd. Praha: Grada Pub., 2001, 178 p. ISBN 80-247-0207-X.
- [3] World Tourism Organisation. *UNWTO Tourism Highlights, 2013 Edition*, 2013 [online] [cit. 2013-09-26]. Dostupné z WWW: <[http://dtxqt4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto\\_highlights13\\_en\\_hr\\_0.pdf](http://dtxqt4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_highlights13_en_hr_0.pdf)>.
- [4] World Travel & Tourism Council. *Economic Impact of Travel & Tourism 2013, Annual Update: Summary*, 2013 [online] [cit. 2013-09-26]. Dostupné z WWW: <[http://www.wttc.org/site\\_media/uploads/downloads/Economic\\_Impact\\_of\\_TT\\_2013\\_Annual\\_Update\\_-\\_Summary.pdf](http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/Economic_Impact_of_TT_2013_Annual_Update_-_Summary.pdf)>.
- [5] ČERTÍK, M. *Cestovní ruch: vývoj, organizace a řízení*. 1. vyd. Praha: OFF, 2001, 352 s. ISBN 80-238-6275-8.
- [6] LOCKWOOD, A. and S. MEDLIK. *Tourism and hospitality in the 21st century*. Boston: Butterworth-Heinemann, 2001, xvii, 324 p. ISBN 07-506-4676-4.
- [7] CZECH TOURISM: *Příjmy z cestovního ruchu vzrostly o 2,1 miliardy*, 8. 3. 2013 [online] [cit. 2013-09-26]. Dostupné z WWW: <<http://www.czechtourism.cz/institut-turismu/aktualni-informace/prijmy-z-cestovniho-ruchu-vzrostly-o-21-miliardy.html>>.
- [8] CZECH TOURISM: *Monitoring zahraničních turistů*, 13. 6. 2012 [online] [cit. 2013-09-26]. Dostupné z WWW: <[http://www.czechtourism.cz/files/statistiky/monitoring\\_zahr\\_navstevniku\\_iop/13\\_06\\_12\\_evropa\\_zaverecna\\_zprava.pdf](http://www.czechtourism.cz/files/statistiky/monitoring_zahr_navstevniku_iop/13_06_12_evropa_zaverecna_zprava.pdf)>.
- [9] CZECH TOURISM: *Rating kvality poskytovaných služeb ve vybraných sektorech cestovního ruchu, 15. 5. 2013* [online] [cit. 2013-09-26]. Dostupné z WWW:



<<http://www.czechtourism.cz/institut-turismu/rating-kvality-poskytovanych-sluzeb-ve-vybranych-sektorech-cestovniho-ruchu/>>.

- [10] CZECH TOURISM: *Nejnavštěvovanější cíle turistů: Pražský hrad i ostravský industriál*, 22. 8. 2013 [online] [cit. 2013-09-26]. Dostupné z WWW: <<http://www.czechtourism.cz/institut-turismu/aktualni-informace/nejnavstevovanejsi-cile-turistu-prazsky-hrad-i-ostravsky-industrial.html>>.
- [11] BERÁNEK, J. *Moderní řízení hotelového provozu*. 5., zcela přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting, 2013, 335 s. ISBN 978-80-86724-45-4.
- [12] ČSÚ. *Kapacita hromadných ubytovacích zařízení podle kategorie ubytovacího zařízení v ČR* [online]. Český statistický úřad, 8. 4. 2013 [cit. 2013-11-24]. Dostupné z: <[http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab\\_1\\_2\\_crucr/\\$File/crucr040513\\_12.xls](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab_1_2_crucr/$File/crucr040513_12.xls)>.
- [13] HOUŠKA, P. *Klasifikace ubytovacích zařízení jako způsob podpory kvality služeb v cestovním ruchu* [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, c2007, 176 s. [cit. 2013-11-25]. ISBN 978-80-87147-00-9.
- [14] MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení České republiky 2013–2015* [online] [cit. 2013-09-26]. Dostupné z WWW: <<http://www.hotelstars.cz/?do=methodology>>.
- [15] HOTEL STARS. *AHR ČR připravuje katalog klasifikovaných zařízení na rok 2013, KV Promenáda*, 2. 9. 2012 [online] [cit. 2013-09-26]. Dostupné z WWW: <<http://www.hotelstars.cz/novinky-pro-hosty/detail/ahr-cr-pripravuje-katalog-klasifikovanych-zarizeni-na-rok-2013-kv-promenada-rijen-2012>>.
- [16] MCDONALD, M. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 575 s. ISBN 978-80-265-0014-8.
- [17] KOTLER, P. and K. L. KELLER. *Marketing management*. 14th [ed.]. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, c2012, xxii, 657, [127] p. ISBN 01-321-0292-7.

- [18] KASIM, N. A. A. and B. MINAI. Linking CRM Strategy, Customer Performance Measures and Performance in the Hotel Industry. *International Journal of Economics and Management*, 2009, 3.2: 297-316.
- [19] VLČEK, R. *Hodnota pro zákazníka*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002, 443 s. ISBN 80-726-1068-6.
- [20] DUBÉ, L. and L. M. RENAGHAN. Creating visible customer value: How customers view best-practice champions. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 2000, 41.1: 62-72.
- [21] SIGALA, M. Integrating customer relationship management in hotel operations: managerial and operational implications. *International Journal of Hospitality Management*, 2005, 24.3: 391-413.
- [22] JOHNSON, G., SCHOLLES, K. and WHITTINGTON R. *Exploring corporate strategy*. 8th ed. Harlow: FT Prentice Hall, 2008, xxxi, 891 s. ISBN 9780273711926X.
- [23] PORTER, M. E. *On competition*. Updated and expanded ed. Boston, MA: Harvard Business School Pub., c2008, xxxi, 544 p. ISBN 978-142-2126-967.
- [24] VÁVRA, O. *Praktické marketingové aplikace*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2007, 195 s. ISBN 978-80-245-1307-2.
- [25] MORRISON, A. M. *Hospitality and travel marketing*. 4th ed. Australia: Delmar Cengage Learning, 2010, xxv, 786 p. ISBN 14-180-1655-1.
- [26] JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3.
- [27] KIRÁLOVÁ, A. *Marketing hotelových služeb*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2006, 158 s. ISBN 80-869-2905-1.
- [28] GRÖNROOS, Ch.. *Service management and marketing: a customer relationship management approach*. 2nd ed. New York: Wiley, c2000, x, 394 p. ISBN 04-717-2034-8.

- [29] VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- [30] BUHALIS, D. and R. LAW. Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet—The state of eTourism research. *Tourism management*, 2008, 29.4: 609-623.
- [31] CHROMÝ, J. *Marketing a média v hotelnictví a cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Verbum, 2010, 128 s. Komunikace a média. ISBN 978-80-904415-3-8.
- [32] VYSEKALOVÁ, J. a J. MIKEŠ. *Reklama: jak dělat reklamu*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, 208 s. ISBN 978-80-247-3492-7.
- [33] MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR. *Výpis z obchodního rejstříku: JEŠTĚD, spol. s r.o* [online]. 2013. eJUSTICE: Obchodní rejstřík a sbírka listin [cit. 2013-11-24]. Dostupné z: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a237145&typ=actual&klic=fdm9in>>.
- [34] Rozhovor s Petrem ŠMAUSEM, jednatelem hotelu Ještěd. Liberec, listopad 2013.
- [35] Hotel Ještěd. In: *Mapy Google* [online]. 2013 [cit. 2013-11-24]. Dostupné z: <<http://goo.gl/maps/vhzxP>>.
- [36] Z Liberec do Hotel Ještěd. In: *Mapy Google* [online]. 2013 [cit. 2013-11-24]. Dostupné z: <<http://goo.gl/maps/efKC9>>.
- [37] HOSPODÁŘSKÁ KOMORA ČESKÉ REPUBLIKY. *Oborová příručka pro živnost ubytovací služby* [online]. 2009 [cit. 2013-11-11]. Dostupné z: <[http://www.socr.cz/assets/aktivita/informacni-misto-pro-podnikatele/08\\_op\\_ubytovaci\\_sluzby.pdf](http://www.socr.cz/assets/aktivita/informacni-misto-pro-podnikatele/08_op_ubytovaci_sluzby.pdf)>.
- [38] KPMG. *Analýza systémů řízení kvality služeb v oblasti hotelnictví* [online]. červen 2010 [cit. 2013-11-18]. Dostupné z: <<http://www.mmr.cz/getmedia/e1d3bc16-bf0a-4b0d-b4b6-d55a22490f22/Analyza-systemu-rizeni-kvality-sluzeb-v-oblasti-ho>>.

- [39] *Změny v DPH matou podnikatele, za posledních 20 let už šestkrát*. In: Podnikatel.cz: Průvodce vašim podnikáním [online]. Praha: Internet Info, s.r.o., 2013 [cit. 2013-11-11]. Dostupné z: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/zmeny-v-dph-matou-podnikatele-za-poslednich-20-let-uz-sestkrat/>>.
- [40] *Jankovský: Cestovní ruch může být výrazně efektivnější*. In: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR [online]. 27. 03. 2013 [cit. 2013-11-25]. Dostupné z: <<http://www.mmr.cz/cs/Ministerstvo/Ministerstvo/Pro-media/Tiskove-zpravy/2013/Jankovsky-Cestovni-ruch-muze-byt-vyrazne-efektivne>>.
- [41] ČSÚ. *Česká republika: hlavní makroekonomické ukazatele* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2013 [cit. 2013-11-18]. Dostupné z: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:\\_makroekonomicke\\_udaje/\\$File/HLMAKRO.xls](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/$File/HLMAKRO.xls)>.
- [42] MINISTERSTVO FINANČÍ ČR. *Makroekonomická predikce České republiky* [online]. Praha, 2013 [cit. 2013-11-11]. ISSN 1804-7971. Dostupné z: <<http://www.mfcr.cz/makropre>>.
- [43] MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *Příjezdový cestovní ruch v roce 2012* [online]. 20. 3. 2013 [cit. 2013-11-17]. Dostupné z: <<http://www.mmr.cz/getmedia/50070d1b-b37d-4ba4-b074-04f23b385d91/09-45-Prijezdovy-cestovni-ruch-2012.pdf>>.
- [44] *Turistů přijelo loni o 8 % víc. Čechů i Němců*. In: Liberecký deník.cz [online]. 8. 2. 2013 [cit. 2013-11-11]. Dostupné z: <[http://liberecky.denik.cz/zpravy\\_region/turistu-prijelo-loni-o-8-vic-cechu-i-nemcu-20130208.html](http://liberecky.denik.cz/zpravy_region/turistu-prijelo-loni-o-8-vic-cechu-i-nemcu-20130208.html)>.
- [45] ČSÚ. *Peněžní vydání domácností podle čistého peněžního příjmu na osobu* [online]. Praha: Český statistický úřad, 18. 11. 2013 [cit. 2013-11-18]. Dostupné z: <[http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=ZUR0050UU&&kapitola\\_id=14](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=ZUR0050UU&&kapitola_id=14)>.

- [46] MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *Destinační management a vytváření produktů v cestovním ruchu: cestovní ruch, udržitelný rozvoj a životní prostředí* [online]. Praha, 2006 [cit. 2013-11-18]. Dostupné z: <[http://www.mmr.cz/getmedia/cc80193b-e4e8-4694-8a65-728df70a5fd8/getfile14\\_2.pdf](http://www.mmr.cz/getmedia/cc80193b-e4e8-4694-8a65-728df70a5fd8/getfile14_2.pdf)>.
- [47] ČSÚ. *Počet hromadných ubytovacích zařízení podle kategorie ubytovacího zařízení v turistických regionech* [online]. Český statistický úřad, 9. 4. 2013 [cit. 2013-11-18]. Dostupné z: <[http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab\\_1\\_4\\_cru/\\$File/crucr040913\\_14.xls](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab_1_4_cru/$File/crucr040913_14.xls)>.
- [48] Hotel Ještěd. *Booking.com* [online]. 2013 [cit. 2013-11-24]. Dostupné z: <<http://www.booking.com/hotel/cz/jested.cs.html>>.
- [49] Hotel Ještěd. *Trivago.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-11-24]. Dostupné z: <<http://www.trivago.cz/liberec--73409/hotel/jested-140498>>.
- [50] MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR. *Sbírka listin: JEŠTĚD, spol. s r.o.* [online]. 2013. eJUSTICE: Obchodní rejstřík a sbírka listin [cit. 2013-11-24]. Dostupné z: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a237145&klic=fdm9in>>.
- [51] ČSÚ. *Počet obyvatel v regionech soudržnosti, krajích a okresech České republiky k 1. 1. 2013* [online]. Český statistický úřad, 30. 4. 2013 [cit. 2013-11-18]. Dostupné z: <[http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/50002DF528/\\$File/13011301.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/50002DF528/$File/13011301.pdf)>.
- [52] STEM/MARK. *Strukturalizace výsledků šetření „Příjezdový cestovní ruch 2009-2015“ do jednotlivých krajů ČR: Souhrnná srovnávací analýza* [online]. Červenec 2012 [cit. 2013-11-17]. Dostupné z: <<http://www.mmr.cz/getmedia/4088c894-741e-4d4e-94e9-175a51a35e9a/Souhrnna-srovnavaci-analyza.pdf>>.
- [53] ČSÚ. *Cestovní ruch v Libereckém kraji ve 2. čtvrtletí 2013 (předběžné údaje)* [online]. Český statistický úřad, 7. 8. 2013 [cit. 2013-11-18]. Dostupné z: <[http://www.czso.cz/xl/redakce.nsf/i/130807\\_cest\\_ruch](http://www.czso.cz/xl/redakce.nsf/i/130807_cest_ruch)>.
- [54] ČSÚ. *Počet obyvatel v obcích České republiky k 1. 1. 2013* [online]. Český statistický úřad, 30. 4. 2013 [cit. 2013-11-18]. Dostupné z: <[http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/50002DF52B/\\$File/13011303.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/50002DF52B/$File/13011303.pdf)>.

- [55] EUROREGION NEISSE - NISA - NYSA. *Rámcová dohoda Euroregionu Neisse-Nisa-Nysa* [online]. 31. 1. 2008 [cit. 2013-11-18]. Dostupné z: <<http://www.neisse-nisa-nysa.org/fileadmin/documents/intern/rahmenvereinbarung.pdf>>.
- [56] *Charakteristika Libereckého kraje*. In: Businessinfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export [online]. 30. 5. 2011 [cit. 2013-11-11]. Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/charakteristika-libereckeho-kraje-2147.html>>.
- [57] CZECH TOURISM: *Cestovní ruch v regionech České republiky* [online]. 2003 [cit. 2013-11-18]. Dostupné z: <[http://www.czechtourism.cz/files/regiony/rozvoj/cestovni\\_ruch.pdf](http://www.czechtourism.cz/files/regiony/rozvoj/cestovni_ruch.pdf)>.
- [58] MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *Potenciál cestovního ruchu v České republice: Liberecký kraj* [online]. 2010 [cit. 2013-11-18]. Dostupné z: <<http://www.uur.cz/images/uzemnirozvoj/cestovniruch/potencialCR/07-potencialCR-liberecky.pdf>>.
- [59] *Bud' Liberečan aneb Oslavy*. Liberec: Liberecký Zpravodaj, 2013, roč. 2013, č. 10.
- [60] *Na Ještědu padaly rekordy. Se sudem piva na zádech*. Liberec: Liberecký Měsíčník, 2013, roč. 2013, č. 10.

## Seznam příloh

Příloha A – Hromadná ubytovací zařízení podle kategorie a území.....	85
Příloha B – Zjednodušené srovnání tříd pro kategorii hotel .....	88
Příloha C – Výhody a nevýhody vybraných komunikačních médií .....	90
Příloha D – Výpis z obchodního rejstříku spol. Ještěd s r.o. ....	92
Příloha E – Vybrané právní předpisy upravující provozování hotelu a restaurace.....	93
Příloha F – Vybrané makroekonomické ukazatele .....	95
Příloha G – Vybrané ukazatele konkurenčních hotelů .....	96

## Příloha A – Hromadná ubytovací zařízení podle kategorie a území

### Počet ubytovacích zařízení v ČR

	Hromadná ubytovací zařízení celkem	Hotel *****	Hotel, motel, hotel ****	Hotel, motel, hotel ***	Hotel, motel, hotel **	Hotel, motel, hotel *	Hotel garni ****, *****, **, *	Penzion	Kemp	Chatová osada	Turistická ubytovna	Ostatní hromadná ubytovací zařízení jinde neuvedená
2000	7 469	11	141	813	460	343	100	2 092	471	368	725	1 945
2001	7 703	13	158	863	453	315	101	2 209	480	368	744	1 999
2002	7 869	18	199	913	409	257	95	2 444	481	350	736	1 967
2003	7 926	21	219	919	394	231	95	2 498	475	349	720	2 005
2004	7 640	28	241	963	348	196	94	2 441	476	324	660	1 869
2005	7 605	34	252	955	331	177	133	2 396	499	330	638	1 860
2006	7 616	35	274	984	331	186	130	2 374	512	325	621	1 844
2007	7 845	39	321	1 056	310	173	120	2 540	516	344	615	1 811
2008	7 705	41	360	1 095	260	152	115	2 459	509	329	612	1 773
2009	7 557	46	425	1 125	249	139	114	2 371	485	304	588	1 711
2010	7 235	47	442	1 110	227	134	108	2 232	480	292	551	1 612
2011	7 657	50	467	1 156	211	139	112	2 477	487	299	619	1 640
2012	7 631	56	490	1 218	217	137	110	2 444	487	297	592	1 583

Zdroj: [12]



### Pokoje podle kategorie ubytovacích zařízení

	Hromadná ubytovací zařízení celkem	Hotel *****	Hotel, motel, hotel ****	Hotel, motel, hotel ***	Hotel, motel, hotel **	Hotel, motel, hotel *	Hotel garni *****, *****, **, *	Penzion	Kemp	Chatová osada	Turistická ubytovna	Ostatní hromadná ubytovací zařízení jinde neuvedená
2000	169 655	2 903	11 801	31 872	15 438	7 796	2 691	22 864	6 947	7 302	9 477	50 564
2001	169 395	3 161	11 993	33 179	14 592	6 753	2 540	23 242	7 147	7 436	9 688	49 664
2002	170 645	3 680	13 721	34 132	11 925	5 365	2 694	25 133	7 409	7 638	9 530	49 418
2003	170 717	3 922	14 660	34 653	11 770	5 144	2 783	25 154	7 545	7 556	9 259	48 271
2004	164 675	4 250	16 786	36 286	10 042	4 335	2 664	24 401	7 426	7 105	8 311	43 069
2005	164 516	4 958	17 689	36 122	9 351	3 795	3 898	24 103	7 733	7 361	8 057	41 449
2006	167 582	5 169	19 680	36 627	8 664	3 914	3 717	23 792	8 331	7 371	7 751	42 566
2007	172 560	5 478	22 608	38 572	7 462	3 733	3 460	25 594	8 280	7 643	7 577	42 153
2008	180 162	5 660	26 422	41 112	6 651	3 360	3 107	25 463	8 275	7 422	7 639	45 051
2009	181 026	6 135	29 600	41 655	6 414	3 021	3 090	24 537	7 933	7 212	7 312	44 117
2010	176 403	6 199	30 812	41 504	5 804	2 988	2 925	23 185	8 003	6 694	6 904	41 385
2011	180 838	6 264	31 801	41 786	5 282	3 060	3 030	24 572	8 170	6 742	8 427	41 704
2012	184 659	6 329	32 816	43 622	5 406	3 047	2 933	24 807	8 360	6 819	7 934	42 586

Zdroj: [12]

## Kapacity hromadných ubytovacích zařízení podle kategorie v roce 2012

	Počet zařízení	Pokoje	Lůžka	Místa pro stany a karavany
Hromadná ubytovací zařízení celkem	7 631	184 659	472 015	48 350
Hotel *****	56	6 329	12 431	-
Hotel, motel, hotel ****	490	32 816	65 576	-
Hotel, motel, hotel ***	1 218	43 622	96 425	479
Hotel, motel, hotel **	217	5 406	13 962	6
Hotel, motel, hotel *	137	3 047	8 388	50
Hotel garni ****,***,**,*	110	2 933	6 468	-
Penzion	2 444	24 807	68 177	418
Kemp	487	8 360	30 004	45 455
Chatová osada	297	6 819	25 914	551
Turistická ubytovna	592	7 934	28 443	196
Ostatní HUZ	1 583	42 586	116 227	1 195

Zdroj: [12]

## **Příloha B – Zjednodušené srovnání tříd pro kategorii hotel**

### **\* Tourist**

Každodenní úklid pokoje

100 % pokojů má barevnou TV včetně dálkového ovladače nebo možnost TV zapůjčit  
stůl a židle

mýdlo nebo tekuté mýdlo, 1 ručník na osobu

služby recepce k dispozici

možnost přijetí a odesílání faxů

veřejně přístupný telefon pro hosty

snídaňová nabídka

nabídka nápojů v hotelu (např. automaty na chodbách)

možnost uložení cenností

### **\*\* Economy**

Každodenní úklid pokoje, každodenní výměna ručníků na požádání

100 % pokojů má barevnou TV včetně dálkového ovladače nebo možnost TV zapůjčit  
světlo na čtení vedle lůžka

přísada do koupele nebo sprchový gel/mýdlo

1 ručník, 1 osuška na osobu, poličky na prádlo

nabídka hygienických předmětů (např. zubní kartáček, zubní pasta, holicí souprava)

možnost placení kreditními kartami

snídaně formou bufetu nebo odpovídající snídaňový lístek

možnost uložení cenností

### **\*\*\* Standard**

100 % pokojů má barevnou TV včetně dálkového ovladače, rozhlas

telefon na pokoji, noční stolek, světlo ke čtení

přístup na internet v pokoji nebo ve veřejných prostorech

topení v koupelně, vysoušeč vlasů, kosmetické ubrousky

zrcadlo na výšku postavy, místo pro uložení zavazadla/kufříku

šitíčko, pomůcky na čištění obuvi, služba prádelny a žehlení

polštář a přikrývka navíc na požádání

recepce otevřená 14 hodin, telefonicky dostupná 24 hodin denně, personál hovořící dvěma jazyky (čeština a jeden světový jazyk)  
místa k sezení v prostoru recepce, pomoc se zavazadly  
centrální trezor nebo trezor na pokoji  
přehledný systém vyřizování stížností  
restaurace otevřená alespoň 5 dnů v týdnu

#### **\*\*\*\* First Class**

Čalouněné křeslo/pohovka se stolkem  
Kosmetické produkty (např. sprchovací čepice, pilníček na nehty, bavlněné tampony, kosmetické zrcátko, velká odkládací plocha v koupelně)  
Osušky, pantofle na požádání, krejčovská služba – drobné opravy  
Přístup na internet a internetový terminál, možnost IT podpory  
Recepce otevřená 18 hodin, telefonicky dostupná 24 hodin  
Hotelová hala s místy na sezení a nápojovým servisem, hotelový bar  
Snídaňový bufet nebo snídaňový jídelní lístek prostřednictvím Room Service  
Minibar nebo nápoje 24 hodin denně prostřednictvím Room Service  
Restaurace s „a la carte“ nabídkou otevřená 6 dnů v týdnu  
Zjišťování a vyhodnocování připomínek hostů

#### **\*\*\*\*\* Luxury**

Produkty osobní péče v lahvičkách, župan na pokoji  
Internet – PV v pokoji, trezor v pokoji  
Služba žehlení (navrácení do 1 hodiny), služba čištění obuvi  
Concierge, bagážista, dveřník  
Recepce otevřená 24 hodin, vícejazyčný personál (čeština a alespoň dva světové jazyky)  
Prostorná hala recepce s místy k sezení a nápojovým servisem, hotelový bar  
Osobní uvítání každého hosta  
Minibar a nabídka pokrmů a nápojů prostřednictvím Room Service 24 hodin denně  
Restaurace s „a la carte“ nabídkou otevřená 7 dnů v týdnu  
Kontroly Mystery Guest

Zdroj: [11 s. 25-26]

**Příloha C – Výhody a nevýhody vybraných komunikačních médií**

	<i><b>Výhody</b></i>	<i><b>Nevýhody</b></i>
<i><b>Televize</b></i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Působení na více smyslů</li> <li>• Masový dosah</li> <li>• Flexibilita v časovém plánování</li> <li>• Emocionální působení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vysoké náklady</li> <li>• Možnost přepínání kanálů</li> <li>• Omezená selektivita</li> <li>• Informační přeplněnost</li> <li>• Omezené informace (spot – 30 sekund)</li> </ul>
<i><b>Rozhlas</b></i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vysoká segmentace</li> <li>• Cenová dostupnost</li> <li>• Časová flexibilita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Médium v pozadí (kulisa)</li> <li>• Dočasnost sdělení</li> <li>• Informační přeplněnost</li> </ul>
<i><b>Venkovní reklama</b></i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velký počet míst a geografická flexibilita</li> <li>• Efektivita (nižší cena)</li> <li>• Široký zásah a vysoká úroveň frekvence zásahu</li> <li>• Pestrost forem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omezené množství informací</li> <li>• Nízká či žádná selektivnost</li> <li>• Omezená dostupnost některých forem venkovní reklamy (omezeno vyhláškami)</li> <li>• Dlouhá doba realizace</li> </ul>
<i><b>Noviny</b></i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Možnost geografického omezení</li> <li>• Flexibilita inzerce</li> <li>• Důvěryhodnost zdroje</li> <li>• Archivační schopnost</li> <li>• Vysoká četnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalita reprodukce</li> <li>• Rychlé stárnutí výtisku novin</li> <li>• Přeplněnost inzercí</li> <li>• Možnost rychlé reakce konkurentů</li> <li>• Omezená schopnost emočního působení</li> </ul>
<i><b>Časopisy</b></i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delší životnost</li> <li>• Vyšší kvalita reprodukce</li> <li>• Využití redakčního kontextu (luxusní časopis, luxusní služby)</li> <li>• Podrobnost a věrohodnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vyšší ceny</li> <li>• Delší doba realizace</li> <li>• Celoplošnost</li> </ul>

	informací • Možnost zasažení specifických cílových skupin	
<b>Internet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nepřetržitost a rychlost sdělení</li> <li>• Široký dosah</li> <li>• Nízká cena</li> <li>• Zpětná vazba, snadné měření</li> <li>• Selektivnost</li> <li>• Snadná práce s informacemi</li> <li>• Využití obrázků, textu, zvuku, hypertextových odkazů apod.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neosobní komunikace</li> <li>• Technická omezení (rychlost, kapacita hardwaru, ochranné brány na serverech atd.)</li> <li>• Vybavenost internetovým připojením</li> </ul>
<b>Kino</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Působení na emotivní vnímání spotřebitele (kreativnější a delší spoty – až dvouminutové)</li> <li>• Dobré zacílení</li> <li>• Nelze přepnout</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vysoké náklady spojené se zápisem na filmový materiál a kopie</li> <li>• Nedostatečný počet realizovaných výzkumů o účinnosti kina jako média</li> </ul>

Zdroj: [32 s. 34-39]

## Příloha D – Výpis z obchodního rejstříku spol. Ještěd s r.o.

### Výpis

z obchodního rejstříku, vedeného  
Krajským soudem v Ústí nad Labem  
oddíl C, vložka 11230

<b>Datum zápisu:</b>	9. září 1996
<b>Spisová značka:</b>	C 11230 vedená u Krajského soudu v Ústí nad Labem
<b>Obchodní firma:</b>	JEŠTĚD, spol. s r.o.
<b>Sídlo:</b>	Liberec - hotel Ještěd, Horní Hanychov 153, PSČ 460 08
<b>Identifikační číslo:</b>	25008552
<b>Právní forma:</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>Předmět podnikání:</b>	hostinská činnost  výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
<b>Statutární orgán:</b>	<b>Jednatel:</b> Petr Šmaus, dat. nar. 15. listopadu 1966 Bedřichov 322, PSČ 468 12 den vzniku funkce: 6. září 2000
<b>Způsob jednání:</b>	Za společnost jedná ve všech věcech jednatel. Podepisují za společnost tak, že k obchodnímu jménu společnosti připojí svůj podpis.
<b>Společníci:</b>	Petr Šmaus, dat. nar. 15. listopadu 1966 Bedřichov 322, PSČ 468 12 <b>Vklad:</b> 100 000,- Kč <b>Splaceno:</b> 100 % <b>Obchodní podíl:</b> 50 %  Ing. Petr Beitzl, dat. nar. 5. prosince 1966 Jablonec nad Nisou, U Rybníka 2224/14, PSČ 466 01 <b>Vklad:</b> 100 000,- Kč <b>Splaceno:</b> 100 % <b>Obchodní podíl:</b> 50 %
<b>Základní kapitál:</b>	200 000,- Kč

**Správnost tohoto výpisu se potvrzuje**

Krajský soud v Ústí nad Labem

## **Příloha E – Vybrané právní předpisy upravující provozování hotelu a restaurace**

### **ČESKÁ REPUBLIKA**

#### **Účetnictví**

- České účetní standardy pro účetní jednotky, které účtují podle vyhlášky č. 500/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů.

#### **Daňová problematika**

- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů.

#### **Pracovní právo**

- Nařízení vlády č. 333/1993 Sb., o stanovení minimálních mzdových tarifů a mzdového zvýhodnění za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí a za práci v noci, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 266/2006 Sb., o úrazovém pojištění zaměstnanců, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 582/1991 Sb., o organizaci a provádění sociálního zabezpečení, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění, ve znění pozdějších předpisů



## **Obchodního práva**

- Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 215/2005 Sb., o registračních pokladnách, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

## **Hygiena**

- Vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech a o změně některých dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele ve znění pozdějších předpisů.

## **Ostatní**

- ČSN 38 0450 Umělé osvětlení vnitřních prostor;
- vyhláška č. 147/1998 Sb., o způsobu stanovení kritických bodů v technologii výroby, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy a o změně a doplnění některých dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 251/2005 Sb., o inspekci práce, ve znění pozdějších předpisů.

## **EVROPSKÁ UNIE**

- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 852/2004, o hygieně potravin, ve znění pozdějších předpisů;
- nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 853/2004, o hygieně potravin živočišného původu, ve znění pozdějších předpisů;
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1831/2003, o materiálech a předmětech určených pro styk s potravinami, ve znění pozdějších předpisů.

Zdroj: [37]

**Příloha F – Vybrané makroekonomické ukazatele**

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<i>HDP</i>	<i>mld. Kč, b. c.</i>	3116,1	3352,6	3662,6	3848,4	3759,0	3790,9	3823,4	3845,9	3760
<i>HDP na 1 obyvatele</i>	<i>Kč/obyv., b. c.</i>	304 478	326 553	354 808	368 986	358 288	360 444	364 249	365 955	
<i>HDP</i>	<i>%, r/r, reálně</i>	6,8	7,0	5,7	3,1	-4,5	2,5	1,8	-1,0	0
<i>Spotřeba domácností</i>	<i>%, r/r, reálně</i>	2,9	4,3	4,1	3,0	0,2	1,0	0,5	-2,2	-1,2
<i>Obecná míra nezaměstnanosti</i>	<i>%, průměr</i>	7,9	7,1	5,3	4,4	6,7	7,3	6,7	7,0	7,6
<i>Míra inflace</i>	<i>%, r/r, průměr</i>	1,9	2,5	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3	2,1
<i>Průměrné reálné mzdy</i>	<i>%, r/r</i>	3,0	4,0	4,3	1,4	2,3	0,7	0,6	-0,6	0,3
<i>Státní dluh</i>	<i>mld. Kč</i>	691	802	892	999	1178	1344	1499	1667	1751
<i>Státní dluh/HDP</i>	<i>%</i>	22,2	23,9	24,4	26,0	31,3	35,5	39,2	43,4	52,5
<i>CZK/EUR</i>	<i>průměr</i>	29,784	28,343	27,762	24,942	26,445	25,290	24,586	25,143	25,4
<i>CZK/USD</i>	<i>průměr</i>	23,947	22,609	20,308	17,035	19,057	19,111	17,688	19,583	19,7

**Příloha G – Vybrané ukazatele konkurenčních hotelů**

	<b>Hotel Ještěd</b>	<b>Hotel Liberec</b>	<b>Hotel Pytloun Travel</b>	<b>Hotel Babylon</b>	<b>Hotel Radnice</b>	<b>Clarion Grandhotel Zlatý Lev</b>
<i>lokality</i>	Horní Hanychov	centrum města	Dolní Hanychov	centrum města	centrum města	centrum města
<i>vzdálenost od radnice města</i>	13,4 km	350 m	3,3 km	1,8 km	12 m	650 m
<i>vzdálenost od hotelu Ještěd</i>	-	14,4 km	10,2 km	12,2 km	13,4 km	14,4 km
<i>třída</i>	***	***	***	****	****	****
<i>převážující klientela</i>	turistická/business	business	turistická/business	business	business	business
<i>kapacita</i>	59 lůžek	190 lůžek	52 lůžek	1000 lůžek	41 lůžek	117 pokojů
<i>druhy pokojů</i>	turistik, standard, apartmá	turistik, standard, green-line suite	malý, standard, luxusní, apartmá	standard, svatební apartmá, apartmá King Royal, bezbariérové a antialergické pokoje	standard, superior, apartmá	standard, superior, junior suite, apartmá Ještěd, prezidentské apartmá
<i>Cena za 1 osobu</i>	990 - 1 600 Kč	760 - 1 050 Kč	499 - 1 099 Kč	1 890 Kč	1 600 Kč	1 100 - 1 400 Kč
<i>Cena za 2 osoby</i>	1 320 - 2 150 Kč	820 - 1 990 Kč	799 - 1 299 Kč	2 900 - 9 900 Kč	1 900 Kč	1 100 - 3 300 Kč
<i>balíčky</i>	ne	ano	ano	ano	ne	ano
<i>wellness</i>	ne	ano	ano	ano	ano	ano
<i>společenský sál</i>	12 míst	120 míst	30 míst	2 000 míst	15 míst	440 míst
<i>ostatní služby</i>	v ceně je 1 jízda lanovou dráhou	Masáže, slevy na liberecké atrakce	masáže, zdarma káva a čaj, zdarma parkoviště, svatební apartmán	masáže, bowling, zdarma Aquapark, Lunapark, IQ park	sauna, směnárna, praní, masáže	sauna, vířivka, fitness, směnárna, concierge, praní, masáže, kadeřnictví, salon krásy